THE WHY AXIS

隐性动机

HIDDEN MOTIVES AND THE UNDISCOVERED ECONOMICS OF EVERYDAY LIFE

日常生活中的经济学和人类行为背后的动机

本书推倒了横亘在经济学实验室和真实世界之间的高墙，
把经济学从“经济学家的象牙塔”带进“你家的客厅”里！
多位**诺贝尔经济学奖**得主、《怪诞行为学》作者丹·艾瑞里、
《撞上幸福》作者丹尼尔·吉尔伯特 **联袂力荐**

[美] 尤里·格尼茨（Uri Gneezy）
约翰·李斯特（John List）◎著
鲁冬旭◎译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

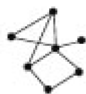
书名：隐性动机

作者：尤里·格尼茨 约翰·李斯特

译者：鲁冬旭

ISBN：9787508650838

中信出版集团制作发行



序言

很多时候，最明显的东西反而是最难看到的东西。

至少对年轻时候的我来说，上面这句话真的非常适用。20世纪90年代末，我还是一名年轻的经济学家，而那时的经济学界正处于一个令人兴奋的时代。那段时间，我有幸就读于哈佛大学和麻省理工学院，这两所备受尊敬的学府正是当时经济学新浪潮的中心。

从历史来看，经济学的主流是理论经济学。经济学的最大发展是由一些高智商的家伙推动的，他们建立复杂的数学模型，用抽象的理论来解释世界上种种现象的原理。但是，随着计算机技术的提高和大数据的兴起，20世纪八九十年代，经济学界发生了明显的转型。实证研究——即对现实世界中数据的分析——成了很多经济学家的工作重心。这对年轻时候的我而言可谓一个福音，我早已发现自己并非高智商人士，根本没有什么厉害的理论眼光，因此我决定转身投入茫茫的数据海洋之中，希望能从中发现一些有趣的现象。

但是，当时做实证研究的最大挑战是（其实现在仍然是这样）：如何搞清楚两个变量之间到底是真正的因果关系，还是只存在相关关系。为什么这个问题的答案很重要呢？如果两个变量之间真的存在因果关系，那就意味着我们可以运用这种关系来制定公共政策，对这个世界的运行原理也可以多一分了解。

遗憾的是，因果关系是极其难以证明的。要证明两个变量之间的因果关系，最好的方法是通过“随机实验”（randomized experiments）。正是因为这样，美国食品药品监督管理局才要求所有新药在获批之前必须经过随机实验。但是，经济学和化学不一样，药品可以在实验室里用随机实验的方式来测试，而经济学家感兴趣的问题却很难通过这种方法解决。因此，我们不得不花大量的精力去寻找“偶然实验”（accidental experiments）。所谓“偶然实验”，即现实世界中恰好发生的某种与随机实验性质相类似的事情。比如，飓风摧毁了A城，但是B城却安然无恙，我们可以认为飓风袭击城市是一件随机的事情。另一个例子是1973年“罗伊诉韦德案”高等法院的判决结果使得堕胎合法化。在有些州，堕胎的概率因为上述事件的发生有了显著变化，而在另一些州，堕胎的概率则未发生变化。如果我们把那

一时间段中出生于不同州的婴儿的日后命运进行比较，我们就可以在一定程度上看清堕胎政策对社会的影响，甚至进一步回答一些更深层次的问题：例如，如果一个父母不想要的孩子出生了，那他以后的人生会受到怎样的影响？

没错，这就是我以及很多其他经济学家每天所做的工作——寻找我们需要的“偶然实验”。

但是，某一天，我遇见了一位年纪比我小几岁的经济学家，从此我的人生改变了。这位经济学家和我的背景截然不同，他没在哈佛大学和麻省理工学院就读过，他本科就读于威斯康星大学史蒂文分校，而博士学位则是从怀俄明大学取得的。他的第一份工作是在中佛罗里达大学教书——不得不说，这所学校实在算不上是一流名校。

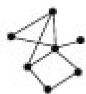
这位年轻的经济学家叫作约翰·李斯特。约翰·李斯特和我不同，和其他知名的经济学家都不同，他当时正在极力探索和推广一个全新的领域。现在来看，这种新的经济学研究方法不仅非常自然，而且极其合理——那就是在现实世界中进行经济学的随机实验。但是，由于种种原因，当时基本上没有其他人从事这一领域的工作。考虑到经济学界的传统，以及之前的经济学家所设定的规则等，我们从来没有想到可以这样做：在现实世界中进行我们想要的设定，然后开展随机实验，而实验对象根本不知道自己正在参与某项实验。事实上，居然是一位卡车司机的儿子告诉我们，可以这样进行实验。

比如说，我们可以考虑偏见的例子。如果一个人用一种带有偏见的态度来对待他人，那么这个人就被定义为一个种族歧视者、性别歧视者、同性恋恐惧症患者，诸如此类。但是，却没有人会注意这种表面偏见行为背后的隐性动机，这种动机可以是反感、厌恶，或者是对他人赤裸裸的仇恨（约翰·李斯特和尤里·格尼茨就拥有这种对他人赤裸裸的仇恨心态）。约翰·李斯特和尤里·格尼茨的实验（详见本书第6章和第7章），显示了歧视现象背后的隐性动机，令人意外的是，有时候这种动机并不是对某一人群的真正仇恨，而只是为了赚取更多的钱财。

对我来说，真正的天才就是能够发现某些已经十分明显，但所有人却视而不见的事实的人。在这样的定义之下，约翰·李斯特和尤里·格尼茨无疑属于天才的范畴。他们是过去50年里经济学界最重要的创新领域的开拓者之一。这本书讲述的就是关于他们的随机实验这一经济学研究方法的故事。通过阅读本书，你将会看到，在聪明细致且富有创新精神的研究者手中，随机实验的方法几乎可以解决世界上的一切经济学问题。这个领域的唯一局限就是实验设计者的想象力可能不够丰富。

实地实验（约翰·李斯特和尤里·格尼茨因此而闻名）不仅是一种有力的经济学研究工具，同时也是一种非常具有趣味性的研究方法，这一点你在阅读本书的过程中一定可以体会到。我衷心地希望你可以像我一样，从阅读本书的过程中获得乐趣和启发。

史蒂芬·列维特
《魔鬼经济学》作者



引言

为什么我们会这样或那样行事？

在开往西隆城的路上，我望着车窗外的卡西丘陵，欣赏着印度东北部的自然风光。突然有一句让人迷惑的标语映入我的眼帘："公平分配个人所得财产！"这到底是什么意思呢？我向给我们开车的本地司机米奈特请教这句标语的来历。

熬过了美国飞往印度的漫长航班，我们在古瓦哈提机场上了米奈特的车。很快，活泼健谈的米奈特就成为我们的新朋友，他驾车带我们飞驰在路况复杂的印度道路上。一路上，一座座村庄美丽而安详，静静地坐落在弥漫着生姜香气的绿色丘陵地带，大片的稻田和菠萝园不断地出现在我们的视野里。米奈特矮小精瘦，28岁，会说7种印度方言，英语说得也不错。随着窗外景物的变化，米奈特以他特有的乐观态度，不断地给我们做着各种殷勤的解说。这样一位出色的向导很快就赢得了我们的心。

米奈特骄傲地告诉我们："我们部落的大部分男人都是种稻米的农民。但是，我和他们可不一样，我的工作是司机兼翻译，还在我姐妹家里开了一个加油站。此外，我也在市场上做点儿生意，你瞧，我是一个非常勤劳的人！"

我们全车的人都点头赞同米奈特的自我评价。显然，这个小伙子是一个天生的生意人，如果他出生在美国，一定是一个成功的私营企业业主。如果他有机会接受良好的教育，我甚至相信米奈特完全有能力创办一家硅谷风格的新兴软件公司。

可是，对于生在印度的米奈特来说，他的生活却不那么如意。他向我们抱怨："你知道吗？我找不到结婚对象。"当我们追问原因时，米奈特解释说："因为我是卡西人，我们这里的风俗是男人要么和自己的姐妹一起生活，要么和妻子的父母一起生活。我不喜欢这种生活方式，我想有自己的家，但这个想法在我们这里却是不可能的。卡西是母系社会，经济大权全由女人掌握，所以不管我要干什么，首先必须经过我的姐妹的同意。"在卡西部落里，就算是米奈特这样有能力、有生意头脑的男青年，也只能

是“二等公民”。米奈特进而向我们解释道，我们在路边看到的那条标语是卡西部落正在萌芽的“男权运动”的呼声，如今，部落里的男人们开始争取自己的权利，他们不愿意继续扮演“种马”和“保姆”的传统角色，希望能独立支配自己的财产。

对于来自美国的我们，这可真是一则奇闻。与西方世界的男权社会相比，古老的卡西部落如同一个事事相反的“平行世界”。我认为，也许对这个平行世界的研究能帮助我们搞清楚一个困扰西方社会已久的经济学问题：为什么女性在经济上没有男性成功？

我相信，和大多数人一样，你对常见的经济问题也有自己的一套看法。为什么男女之间会存在不平等？为什么人与人之间会有歧视？为什么穷人家的孩子和富人家的孩子在受教育水平上差距明显？贫困问题的根源到底是什么？对于这些问题，你可能有自己的见解，但是，你的这些见解是怎么来的？是依赖直觉、道听途说，还是自己分析得来的？你真的知道这些经济问题背后的原因吗？

写作这本书的目的，正是要带你走出一些常见的误区，让你不再停留在人云亦云或一知半解的状态，而是对这些经济问题进行一番深入又有趣的探究。在这本书中，我们希望能做你的向导，陪你一同去探索多彩的社会经济学现象，让你亲眼发现：为什么人们会这样做？为了充分了解人类的动机和盲点，我们采取了自然实验的研究方法——让人们在不知道自己被观察和研究的前提下，在自然环境中从事各种贸易和经济活动。这些实验的结果非常有趣，也非常惊人。基于实验的结果，我们总结出一些有趣的结论，有些结论会改变你对人类的看法，包括你对自己的看法。这种新颖的研究方法让我们能够从日常生活中洞察到更多全新的东西，让我们对人们经济行为的驱动力和激励机制有更深刻的了解。原来，激励人们采取某种行为的动力不仅包括我们熟知的金钱和社会认可，还可以包括很多其他的东西。

那么，究竟如何才能了解人们的隐性动机，并设计出合理的激励机制呢？究竟如何才能找到人类行为动机的弱点？在过去的20年间，我们选择走出办公室，走进现实世界，通过自然实验的方法来探究人们为什么会以这样或那样的方式做事。这样做的原因很简单：如果你把一个持有歧视态度的人放在实验室里，并且让他知道自己的行为正在被观察，那么他就不会表现出自己的歧视行为。他一定会说出他认为的科学家们想听到的话，会按照他认为的一般社会行为准则来行事，因为他希望能够按照研究者的意愿行事。但是，如果你在自然环境下悄悄观测这个实验对象的日常行为，看看当搬来一位跟他不太一样的新邻居时这个实验对象会怎么表现（或者创造机会让这个实验对象和一位看起来如同粗野的波拉特的人进行对话），那么他的歧视行为就会表现得非常明显了。

出于上述原因，我们的研究必须在广阔的现实世界中进行：从乞力马扎罗山的山麓，到加利福尼亚州的酒庄；从闷热的印度北部，到芝加哥寒冷的街道；从以色列的学校操场，到某些世界顶级公司的会议室。通过在现实世界里进行冒险，我们看到了真实的人的真实行为，对人类的行为也有了一个独特的理解角度。

通过观察人们在市场上的日常行为和活动，我们能够更好地理解他们的动机。我们的最重要的发现之一是：自我利益是人类行为的最根本动机之一——我们认为很多时候没有必要上升到“自私”的程度，称为“自我利益”也许更合适和准确一些。自私和自我利益表面上看来似乎是同义词，但事实上，这两个概念是有区别的。这是本书的一个核心概念。因为，只要我们发现了人们真正关心和重视的东西——金钱、利他主义、人际关系、他人的表扬，诸如此类——我们就能够准确地找到激励人们采取某种行为（比如，在学校里取得好成绩、遵守法律、提高工作表现、向慈善机构捐款、不再歧视他人等）的规律或者诱因。

我们是如何发现这种研究方法的呢？20世纪80年代，约翰是一名运动卡销售员，他经常在不同的顾客身上尝试不同的谈判策略和定价策略，以期找到最优的销售策略。之后，约翰成为威斯康星大学史蒂文分校经济系的本科生。早在做销售员时，约翰就常常想，自己是否可以通过自然实验的方法验证经济学的重要原理？经济学的规律可以在现实世界中被测试吗？与此同时，身在几千里外的尤里正在为另一个问题烦恼：如何激励慈善机构负责募捐的义工更好地工作？经过各种探索和尝试，尤里发现，在激励义工方面，传统的绩效工资的效果还不如不发奖金。

过去，对于进行有控制的实地实验的研究方式，经济学家一直持怀疑态度。要想保证一项实验的有效性，必须控制除了实验变量以外的所有其他变量，让它们保持不变。实际上，自然科学的研究人员正是这样测试他们的理论的：如果他们想知道健怡可乐是否会增加老鼠患癌症的概率，那么就让其他所有变量保持不变——同样的空气，同样的灯光，同样品种的老鼠，而仅仅改变老鼠饮用的健怡可乐的量。多年以来，经济学家一直认为，要在现实世界中进行这样的实验是不可能的，因为要让其他变量保持不变，真的是太困难了。

实际上，经济学家并不是在一个化学实验的试管里做研究——世界上有数十亿人和成千上万的企业。我们将向你展示，与传统的经济学智慧不同，只要我们在不加控制的、新奇多变的现实世界中用一种比较另类的方式来看待人们的行为，那么随机的实地实验的方法是可以对很多经济学问题给出有意义的解答的。实际上，实地实验是最近几十年来经济学实证领域最重要的创新之一。这种方法不仅允许我们度量正在发生的各种现象，还有助于我们找到这些现象发生的原因。在本书中，我们将向你展示我们如何

用随机的实地实验解决世界上最令人头疼的经济学问题，这些问题包括：

- ·为什么在现代经济体中女性和男性仍然同工不同酬，为什么在高级管理层中女性所占的比例小于男性？
- ·享受同样的产品和服务，为什么有些人付的钱多，有些人付的钱少？
- ·为什么有些人会歧视其他人，如何消除歧视行为？
- ·虽然与其他发达国家相比，美国投入公共教育的资金更多，但是在美国的很多地方，高中的辍学率却超过50%。那么，昂贵的教育项目到底有没有用呢？如何用一种性价比最高的方式缩小贫穷家庭的孩子和富裕家庭的孩子之间的教育差距？
- ·在一个竞争日益激烈的全球化环境中，企业如何才能更富有创新能力，提高生产率，以及创造更多的价值、机会、工作岗位？
- ·非营利组织如何能够鼓励更多的人回馈社会？如何让你喜欢的慈善机构运营得更有效率？

你可能会觉得，上述这些问题看起来毫无关联。但是，从我们的角度来看，所有这些问题都可以从一个经济学视角进行研究，而且都可以通过简单的经济学方法加以解决。实地实验能够帮助我们找到这些问题的答案，即找到正确的激励机制，以及搞清楚到底是什么样的动机促使人们这样或那样行事。

人们常常会说“这件事导致了那件事”，实际上，很多时候人们根本不清楚上述说法到底是不是事实。当我们手上缺乏从现实世界中收集到的实验数据时，我们所有人都可能会随意地、无根据地解读事物之间的因果关系。

不久之前，我和我在芝加哥大学经济系的同事史蒂芬·列维特、查德·塞沃逊一起，与一些知名的大型零售企业的总裁们讨论如何提高公司销售业绩的问题。一位高级市场经理向我们展示了下面这幅图，他试图说明的是，他所在公司的零售广告对提高产品销售额起到了很好的作用（出于保密考虑，图中的具体数据我们进行了修改，但是变量之间的关系大致如下）。

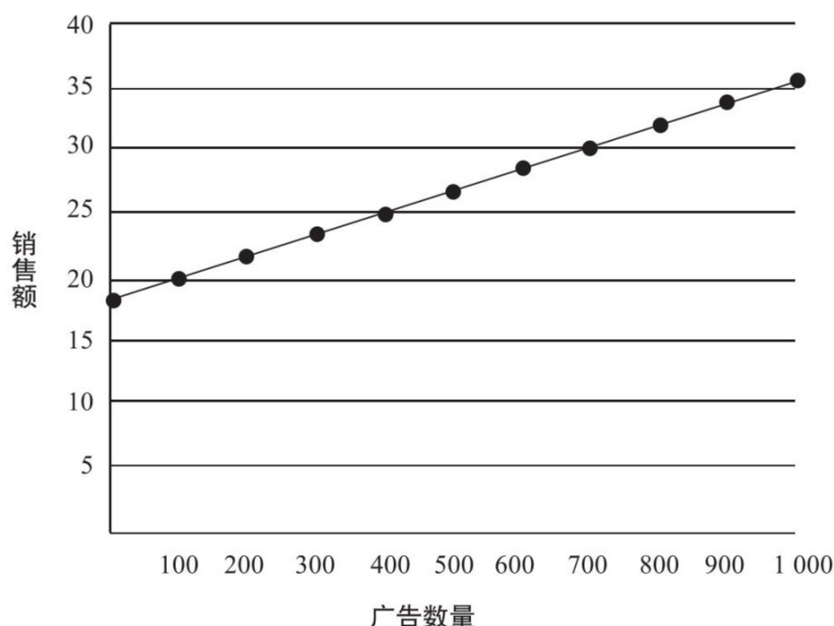


图**0–1** 广告数量和销售额之间的关系

这位高级市场经理自豪地对我们说："看，这就是铁证。这张图表明广告数量和销售额之间有很明显的正相关性。当我们做1 000条广告的时候，销售额大约为3 500万美元。而如果只做100条广告，销售额就下降至2 000万美元，看到了吗？"

实际上，广告数量和销售额之间的关系并不像这位高级市场经理所讲的。要理解这一点，我们来看一看另一幅类似的图。

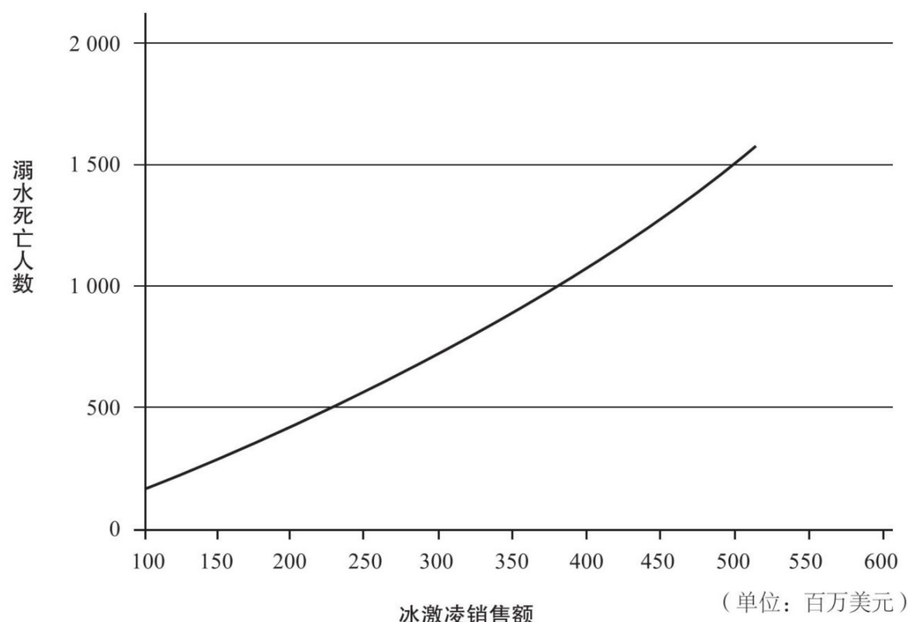


图**0–2** 冰激凌销售额和溺水死亡人数之间的关系

上图展示了两种截然不同的现象之间的关系：一是1999~2005年溺水事故的数量，二是同一时间段内美国最大的冰激凌公司之一的冰激凌零售额。显然，这两个变量之间的关系用图展示出来相当令人吃惊。

如果你是一位保护欲很强的家长，你看了这幅图以后可能再也不会让自己的孩子在水边吃冰激凌了。但是，很显然，这里存在着第三个隐性变量，那就是天气。夏天气温高的时候，人们会吃更多的冰激凌，同时游泳的次数也会增多，而游泳次数的增多导致溺水事故的高发。虽然人们确实会在夏天吃数量较多的冰激凌，但是吃冰激凌本身并不会导致溺水事故的发生，影响溺水事故数量的变量是天气，而不是冰激凌的销售额。

再回到之前广告数量和销售额的例子，在那位高级市场经理向我们展示的图中，是否存在第三个隐性变量呢？在那次交谈之后我们发现，该公司在每年11月和12月期间加大了广告的投放量，而11月和12月正是美国传统的消费旺季，所以在此期间公司的销售额上升并不奇怪。季节这个隐性变量造成了广告数量和销售额之间存在因果关系的假象。实际上，当我们对数据进行更深入的挖掘，并考虑到该公司提高广告数量的时间段就会发现，数据（广告数量和销售额）之间并不存在因果关系，而只存在相关性。消费者购买了更多该公司的商品是出于季节的原因，未必是因为公司的广告策略。

我们的世界充满了这类错误。当我们觉得两个变量之间可能存在因果关系时，我们往往很容易把相关性误认为因果关系。因为这样的错误，我们每天都在浪费大量的金钱和时间，却根本没有取得期望的效果。问题的症结在于：世界充满了各种各样错综复杂的关系，想搞清楚事物之间的真实关系非常困难。

但是，现在我们有了一个新型武器，那就是当下流行的“大数据”。通过收集海量数据，并从数据中总结规律，我们可以获得一些有趣的结果。大数据很重要，有很多好处，但是，也存在着大问题。研究大数据的方法仍然严重依赖变量之间的相关性，而不是因果关系。对此，《社会动物》（注）一书的作者戴维·布鲁克斯曾经这样说：“无数的事物之间都可能存在相关性，全凭你处理数据的方式，以及拿哪些数据进行比较。但是，要想把有意义的关系从无意义的关系中拣选出来，常常要先有一些关于因果关系的假设，这些假设代表的是你倾向于认为变量间存在怎样的关系。也就是说，我们还是必须回归人类提出理论的原始方法。”

大数据的另一个问题是，由于数据过于庞杂，因此处理起来十分困难。企业掌握了太多的数据，以至于它们根本不知道应该从哪里下手，应该看数据的哪一个方面。企业往往竭尽所能地收集所有数据，却被大数据所击溃，因为它们感兴趣的变量有太多种排列组合的可能性，实在不知道从何处下手。而我们的方法则不同，我们通过实地实验来获取因果关系，而且，在产生和收集数据之前，我们会非常认真地思考我们感兴趣的变量之间可能存在怎样的因果关系。因此，我们的方法可以得到大数据分析难以得到的结果。

值得庆幸的是，实地实验可以为公民、教育工作者、慈善家、政策制定者、企业的首席执行官（CEO）等各类人群提供他们需要的“硬数据”。这样的“硬数据”不仅能避免严重错误的发生，还能帮助人们更好地理解他们的服务对象：到底是什么样的动机在主宰着人们的行为？为什么这些动机会产生这样的结果？

什么样的激励机制可以促使人们去做“正确”的事情？而处罚、制裁之类的激励机制又是如何减少人们的不良行为的呢？在什么样的情况下激励机制会无效？

身为经济学家的我们相信，激励机制的作用绝不仅仅是为了吸引眼球，只要能发现变量之间真正的因果关系，就可以产生很多非常深刻的效用。实际上，激励机制并不是一种简单粗暴的工具。人们的隐性动机是非常复杂的，很多时候这些隐性动机发生作用的方式和我们认为的并不一样。只有完全弄明白激励机制是如何影响人们的动机的，我们才可能预测出新的政

策或改革方案会在实际情况中产生怎样的结果。

在本书中，我们将展示激励机制如何通过各种各样的途径改变我们自身、我们的企业、我们的学校和整个世界。但是，在实施某项激励机制之前，我们必须弄清楚这项激励机制究竟是如何改变我们的隐性动机的。

此外，我们的研究还受到个人兴趣和热情的驱动。比如，我们是如何对“为什么人们会互相歧视”的问题产生兴趣的呢？首先，歧视是一种对社会有害的现象，而且歧视问题也是多年困扰经济学家的一个经济学问题。但是，从个人的角度而言，我们选择这个问题不仅仅是出于上述考虑，还因为我们自己以及我们心爱的人，都曾经遭遇过歧视。尤里永远不会忘记他的父亲雅各讲过的一个故事，雅各是布达佩斯大屠杀的幸存者。1944年，纳粹占领了匈牙利，布达佩斯遭遇了大屠杀，雅各因此失去了工作。雅各的母亲玛格达带领全家搬进了瑞典外交家罗尔·瓦伦堡建造的三处避难所之一，紧邻犹太贫民区。但是，他们发现这个所谓的避难所并非想象中那么安全。

某一天夜晚，亲纳粹的箭十字党把他们的犹太邻居赶出了住处，驱赶至多瑙河畔，然后射杀了这一家老小。第二天晚上，同样的事情又发生在另一户居民的身上。如果不出意外的话，接下来的一天晚上，就该轮到雅各一家了。幸运的是，这次亲纳粹分子用枪逼迫他们走进了贫民区内。在犹太贫民区中，玛格达弄到了犹太人不吃的死马肉，暂时喂饱了饥饿的家人，得以死里逃生。很多年以后，距这场屠杀的发生地不远的地方就是布达佩斯大学，尤里在那里任教。而此前，尤里的祖父也曾申请过这所学校的职务，却因为宗教的原因被断然拒绝。一想到这样的家庭背景，尤里站在布达佩斯大学讲台上的时候，就会感到阵阵寒意。

说到“歧视”这个概念，我们想到的往往是各种丑陋而恶毒的偏见。但是，约翰遇到的却是另一种形式的偏见。1995年，刚刚毕业的博士生约翰准备找工作。虽然约翰当时申请了超过150个学术职位，并且已经完成了若干实地实验，但是他只获得了一次面试的机会。之后，约翰发现，与他的条件相当的其他申请者虽然只提交了40多份申请，却得到了30多次面试机会。约翰和其他申请者的主要区别在于，约翰是怀俄明大学的博士毕业生，而其他申请者却顶着哈佛、普林斯顿等名校的光环。在招聘的时候，雇主使用这样的信息来筛选申请者，这实质上是对有名校文凭和没有名校文凭的人的区别对待，是一种雇用歧视。

很可能你也受过类似的歧视，只是你未曾注意到。也许你和大部分人一样，觉得人类之所以不能公平地对待自己的同类，是因为我们生来如此。我们中的很多人甚至以最大的恶意来揣测别人，这不难理解。每一天，在我们周围，散布着各种各样关于种族歧视的控诉。美国总统奥巴马的支持

者认为批评总统的人有种族歧视的倾向，而批评者又反过来认为奥巴马的支持者才是种族主义者。不管是博客作者、新闻组织、政治家还是其他官员，大家都喜欢在没有搞清楚事实之前对别人的动机发表诛心之论。

但是，上述这些讨厌的现象到底和经济学有什么关系呢？这个问题的答案是：我们并不愿意接受人类生来就是种族主义者的说法，我们想要更深入地理解人类歧视行为背后的深层次动机。显然，歧视行为对人们的生活有着深远影响，因此我们想探究歧视行为对人们每日参与的实际市场的作用。是什么导致了歧视行为的发生？仅仅是因为我们根深蒂固的偏见，还是其他？

通过在实际市场中进行各种实地实验，我们发现上文中约翰遇到的那类歧视行为比尤里遇到的歧视行为要普遍得多。无耻的仇视和赤裸裸的敌意如今已经不那么常见了。因此，如果我们真的想要消除歧视行为，那么着眼点不应该是丑陋的种族歧视——那样的话，我们就找错对象了。我们更应该考虑的是歧视行为的经济学动机，对其取样，并放到显微镜下面去认真研究。我们的研究结果显示，在现代社会中，大部分歧视行为背后的真正原因是个人或公司追逐利益最大化。

当然，这并不能说明纯粹的仇恨现象已经消失。实际上，如今的歧视行为有这样的特点：当人们发现其他人在某一方面拥有自主选择权时，他们就会对选择加入某一群体的人产生偏见和歧视。比如，种族主义者阿尔奇·邦克曾在美国经典电视剧《全家福》中问小萨米·戴维斯：“你是有色人种就罢了，我知道你无法选择，但是你为什么要选择做犹太人呢？”

搞清楚这些现象背后的原因不仅对整个社会来说很重要，对你个人来说也同样重要。此外，对于政策制定者来说，如果他们无法理解某种现象背后的原理，就不可能制定出有效的政策来解决这些问题。如果你是法律的设计者，那么搞清楚如何才能让人们不受歧视，是非常有必要的。

另一个困扰我们的问题，是劳动力市场的性别差异问题。目前，在拥有同样技能、从事同样工作的情况下，女性仍然比男性挣钱少；在公司的高层管理人员中，女性占的比例也比男性小。

就我们俩而言，膝下有4个聪明的女儿（还有4个非常棒的儿子）。和天下所有的父母一样，我们希望自己的孩子在成长的过程中能够受到平等的对待，比如在上大学或者找工作的问题上。但是，在我们的女儿还小的时候，身为父亲的我们就意识到女性在社会中并不总能受到平等的对待。为什么我们的女儿明明很有数学天分，她的数学教师却告诉她“女孩子在数学方面不如男孩”？为什么女儿学校里的体育老师总是对班上的男生喊“踢球的时候不要像女生似的”？为什么尤里的两个女儿的性格会如此不同？

我们俩都十分关心一个问题：今后，我们的女儿在争取好学校和好工作的时候，能不能公平地参与竞争？她们会不会因为性别而被歧视和边缘化？通过观察我们的女儿早期在学校的表现，以及研究男性和女性在获得高工资、晋升、竞聘成为高级管理人员等方面的区别，我们希望搞清楚这样一个问题：男性和女性在社会回报上的差距，是否完全可以用两性竞争力方面的差距进行解释？于是，我们首先提出这样一个问题：在竞争力方面，女性和男性确实存在区别吗？对于这个问题，我们研究发现，男性和女性在竞争力方面确实存在显著的差距。然后，我们继续探究一个由来已久的问题：这种男女竞争力上的差距到底是先天的，还是后天造成的？

为了回答上述问题，我们走出办公室，搭乘飞机、直升机、火车、汽车，去到世界上一个个偏僻的角落，在重男轻女程度最强和最弱的社会中研究两性竞争力方面的区别（在这个过程中，我们认识了米奈特）。我们的研究结果强烈支持后天因素的影响比先天因素的影响大得多。在一个正确的环境中，女性不会被教育放弃竞争，社会认为女性和男性都是强有力的个体，女性完全可以成为和男性一样有竞争力的个体，有时候女性的竞争力甚至强于男性。这一研究结果对我们的女儿和你的女儿都是很重要的。对于想要减少劳动力市场上的性别差异的政策制定者而言，上述结果也是非常有价值的。只要设立正确的激励机制，缩小男女之间的性别差异并不是一件难事。

我们研究的另一个问题是：怎样才能让人们更愿意向慈善机构捐款？在做慈善这件事情上，虽然每个人都想当一个好公民，但是我们仍然很在意自己的私利。

对于约翰来说，他对慈善问题的兴趣产生于他刚刚在中佛罗里达大学开始当教授的时候。约翰发现经济的重要组成部分——慈善系统——在运行的时候主要靠一些过时的经验原则驱动，缺乏科学依据。在研究这个问题的过程中，约翰认识了“微笑列车”和“奇迹网站”的创始人和CEO布莱恩·穆拉尼。这两家慈善机构通过无所不在的杂志广告和劝捐的直邮信件来募捐，募得的资金主要用于给唇腭裂的儿童做手术（“奇迹网站”还帮助治疗其他一些疾病）。

我们的大型实地实验研究了大约800 000名收到劝捐信件的人，结果发现了一件大家完全没想到的关于慈善捐助的事情：如果在劝捐信件中加入“以后不要再联系我”选项，居然可以提高（而不是降低）人们捐助的可能性。很多专家都觉得这个结果太疯狂了，为什么慈善机构会想让别人停止捐款呢？事实证明，大家就是喜欢这个“以后不要再联系我”的选项。因为这个退出选项的存在，我们募集到了更多的资金，而且只有39%的收件人真的选择退出。“微笑列车”和“奇迹网站”因此省下了不少邮寄费，因为它们只需要继续给未来有兴趣捐款的人寄邮件就行了。与此同时，不想收

到此类信件的人也不会再被打扰了，这实在是一个双赢的局面。

尤里对如何鼓励人们参与慈善捐助问题的兴趣，是在他为各类公司制定新的定价策略的时候产生的。这种新的定价策略叫作“想给多少就给多少”定价法，公司告知消费者：你可以选择付任意数额的钱（包括零美元）来获得我们的产品或服务。我们成功地说服了迪士尼公司，它们同意在旗下某家大型主题乐园中试行这种新颖而奇特的定价策略。我们发现，当把慈善捐助和“想给多少就给多少”的定价策略相结合的时候，人们竟然愿意多付钱，比采用传统定价策略付的钱要多得多。

此外，我们还发现，人们做慈善的动机很复杂，远不只是出于简单的利他目的。当我们研究各种劝捐手段——上门宣传、直邮劝捐信件、资金匹配等——的时候，我们发现了在设定激励机制和说服人们敞开心胸以及掏出钱包方面的最佳途径。在本书中，你将反复看到这样的主题：只要我们发现了人们真正重视的东西是什么，我们就能据此设计出有用的政策来影响人们的行为，进而改变我们的世界。

另一个吸引我们注意力的问题是：如何找到一种激励机制把孩子们留在学校，以及减少美国青少年枪支暴力犯罪行为？

这个问题相当抽象。芝加哥的某些公立学校的辍学率高得可怕，有时候这个比例甚至超过50%，而且每1 000个公立学校的学生中就有1人会被枪杀。当芝加哥高地市市长就这个问题向约翰求助的时候，约翰作为一个好市民立刻接受了这个任务，并且用经济学家的“工具”来展开工作。我们将会在本书中详细讲述这次大型实地实验的情况，这是美国国内这方面的首个实地实验。我们的实验显示，如果能够用正确的方式提供正确的激励机制，就能在提高学生学习成绩方面取得显著进步。这些激励机制有时甚至能够挽救人的生命。

在研究学生的学习成绩时，我们深入地研究了其背后的隐性动机。如果我们用金钱作为激励工具，会发生什么样的情况？什么时候激励机制会起作用，什么时候激励机制又不会起作用？实际上，这些问题从很早开始就困扰着我们，当我们的孩子还在上幼儿园的时候，我们就想知道这些问题的答案了。因为幼儿园的家长常常不在规定时间内接走孩子，幼儿园的工作人员为此深受困扰，最后他们决定对不按时接孩子的家长处以小额罚款。但是，这项激励机制的结果却和幼儿园园长的初衷南辕北辙。实际上，这种小额的罚款给家长不按时接孩子的行为定了价，但是这个价格又很低。在没有进行罚款的时候，家长可能还会因为未能按时接孩子对老师造成的不便感到内疚，但是进行罚款之后，家长觉得不按时接孩子也没什么大不了的（毕竟我们已经付过钱了）。为什么要为了省这么点儿钱疯狂开车赶时间呢？我们对这类现象进行了深入的研究后发现，如果你想让某个人做

某件事，那么你一定要非常注意细节的设计：谁，做什么，什么时候做，在哪里做，为什么要这么做，以及你准备提供什么样的激励，这些问题都必须认真考虑、精心设计。金钱是可以成为有效的激励机制的，但是只有足够多的金钱才会起作用。

可能读到这里你已经发现，我们和大部分的经济学家很不一样。虽然我们也从经济学理论中获得各种启发，但是我们并不是在思想的温室里发展我们的想法的。

比如，上文中我们提到过，约翰首次进军商界的时候还是一位读大学的穷学生。在这样的经历中，他学会了如何买卖运动卡。有一次，约翰用自己的一套正版的运动卡换取了一套不值钱的赝品，这使得他对资本主义和残酷的市场机制有了更深刻的体会。但是，在经商的过程中，约翰也学会了如何更有效率地讨价还价，以及如何对自己的商品定价。之后，约翰在职业生涯中惊奇地发现，大部分公司——包括国际化的大公司——根本不知道应该如何对自己的产品或服务进行最优定价。

尤里喜欢上好的加州葡萄酒，他因此对酒商的定价策略感到十分好奇——葡萄酒的定价是一件很微妙的事情，因为酒的质量很难被客观地界定。当一位酒商请尤里帮着定价的时候，尤里告诉这位酒商："我完全不知道你的酒应该值多少钱，不过我有一个工具，能够便捷地帮你完成定价的工作。"我们在酒庄中进行了一项小型的实地实验，几个星期以后，我们就找到了酒的最佳定价，大大地提高了酒商的利润。在公司中，我们也进行过类似的实地实验并发现，通过某些方法，可以同时提高公司的生产率和利润。

很多时候，商人们会把做实验想成是一件代价很高的事情。但是，我们认为，不进行必要的实验，才会付出更高的代价。有多少产品或定价策略的失败是因为前期的研究和测试做得不足？问问奈飞公司（Netflix）的人就知道了。2011年，奈飞公司引入了新的定价机制，结果铸成大错，给公司的品牌形象和股价都造成了巨大的损失。

每一笔交易都是学习和了解顾客的好机会。学会做实地实验，并且善于做实地实验的公司才能成为市场的领军企业。过去，有经验的管理者可以依靠直觉，或者学习前辈的经验来管理公司。但是，未来的优秀管理者却可以采用更先进的工具：用实地实验来获取数据，然后使用这些数据来提高公司的利润。

差不多就是这样了。当你读完本书的时候，我们希望你能够对激励机制有更好的理解：什么样的激励机制会起作用，什么样的激励机制不会起作用？我们还希望你能够把经济学看成一项有趣和富有激情的科学，而不是

像维多利亚时代的历史学家托马斯·卡莱尔所说的“无聊的科学”。

对我们来说，经济学关乎人类的所有喜怒哀乐，我们的实验室是整个世界，我们的研究成果能够让社会变得更美好。我们希望你会发现我们的实地实验不仅新奇独特，而且充满乐趣和惊喜。我们希望本书能扭转你对经济学的负面看法，认识到经济学真的一点儿也不枯燥。相信读完本书以后，你会对驱动人们行为的隐性动机有全新的理解，从而帮助我们做更好的自己、经营更好的公司、更好地服务客户以及建立更好的社会。

最后，我们希望向你证明，激励机制可以被用于提出问题和获得启发。这些问题和启发不仅是有趣的，而且是非常重要和有用的。

欢迎加入我们的冒险之旅，祝你旅途愉快！

---

1. 《社会动物》一书由中信出版社于2012年5月出版。——编者注

第1章
怎样才能让人们按你的想法行事？



引言

如果你希望人们按照你的想法行事，那么，激励机制就是你最好的工具。在你小的时候，你的妈妈答应你，只要你自己打扫房间就奖励你一件玩具。这么做的结果是，大部分孩子都会乖乖地去打扫自己的房间。如果你第二个星期没有打扫房间，那么妈妈就会把你的玩具拿走，直到你打扫完房间才会把玩具还给你。从我们学会说第一个字开始，我们学到的所有东西几乎都是家长通过“胡萝卜加大棒”的方式教给我们的。负面激励——例如惩罚或罚款——能够让人们改掉不良的行为习惯；而正面激励——通常是金钱——能让人们做正确的事情，不管是上刀山下火海还是收拾烂摊子，人们都义无反顾。

但是，激励机制是很微妙的东西，至少比看起来要微妙得多。激励机制是很复杂的工具，它们起作用的方式有时和我们想象的大不一样。在实施一种激励机制之前，首先你应该了解这种激励机制是如何起作用的，然后，你还应该了解为什么人们在激励机制之下会这么做，而不是那么做。只要你弄清楚人们真正重视的东西是什么，以及他们为什么重视这些东西，那么设计出有效的激励机制就不难了。我们可以用这些激励机制来改变孩子的行为、激励员工努力工作、吸引顾客，甚至说服自己做某些事情。要想了解激励机制如何起作用以及为什么起作用，实地实验是一个非常有用的工具。

有的时候，激励机制也会适得其反，人们不但不会按照设计者预期的方向行动，还会做出截然相反的行为。

激励机制起反效果的事情，几年前曾经发生在尤里和他的太太埃立特的身上，此事和他们未能及时去幼儿园接孩子有关。埃立特和尤里当天在特拉维夫的海滩上度过了美好的一日，他们沉浸在浪漫的午餐和愉快的聊天中，以至于忘记了时间。当他们想起要去幼儿园接女儿的时候，已经快到下午4点了，离幼儿园规定的家长接走孩子的最晚时间不足50分钟，而他们所处的地方离幼儿园有半个多小时的路程。当尤里夫妇到达幼儿园的时候，他们的女儿像一只快乐的小狗一样跑过来迎接他们。他们还见到了幼儿园园长丽贝卡女士。

亲爱的丽贝卡女士是一位和善热情的女士。为了开设这家幼儿园，多年来她一直努力工作，积攒资金，最后终于在这座位于郊区的漂亮房子里开办了自己的幼儿园。幼儿园离特拉维夫大约有半个多小时的路程，幼儿园的每个房间都装饰得五彩缤纷，光线充足，孩子们可以在操场上愉快地玩耍。丽贝卡女士雇用了几位非常棒的幼儿教师来照顾孩子们，很快，她的幼儿园就声名远播，成了该市最好的幼儿园之一。丽贝卡女士对自己的幼

儿园非常自豪，显然她完全有理由这么做。

尽管丽贝卡女士是一个好人，但是那天她见到尤里夫妇的时候却不高兴地撇了撇嘴。

尤里立刻道歉道：“对不起我们迟到了，交通状况……”

丽贝卡女士听完只是点了点头，什么也没有说。丽贝卡女士当时在想什么呢？尤里夫妇当然知道丽贝卡女士不太高兴，但是她到底有多不高兴呢？这很难搞清楚，因为丽贝卡女士待人总是很和善。对于自己的迟到，尤里和埃立特感到非常内疚，他们甚至担心自己的过失会影响园长对他们孩子的态度。

对于丽贝卡女士有多不喜欢家长迟到的问题，几个星期以后尤里夫妇有了进一步的了解。丽贝卡女士宣布，该幼儿园要开始对接孩子迟到超过10分钟的家长处以罚款，罚款的额度是10以色列新谢克尔（约合3美元）。通过这一政策，丽贝卡女士把家长迟到的代价量化了，即3美元。

那么，丽贝卡女士设计的这种激励机制起作用了吗？很遗憾，这种机制不太有效。因为迟到的罚款金额只有3美元，尤里和妻子埃立特觉得以这个价格获得一段额外的托管时间挺划算。下次，当他们忙于工作或者正在沙滩上休闲以致接孩子有可能迟到的时候，他们就不会再像过去那样疯狂飙车赶去幼儿园了。反正他们已经不用看丽贝卡女士的脸色，而只需要缴纳3美元的罚款，这样就不必充满内疚感了。

丽贝卡女士设计的这种针对迟到家长的惩罚机制，对我们的工作有很大的启发。在这项工作中，我们和阿尔多·鲁斯特切尼合作，对以色列的10家幼儿园进行了为期20个星期的研究，看看小额罚款会对家长不按时接孩子产生怎样的效果。首先，我们调研了没有罚款措施时的情况。然后，我们选取10家幼儿园中的6家实施了罚款措施，所有迟到超过10分钟的家长一律缴纳3美元的罚款。你可能已经猜到，我们的实验结果是，在实施了罚款措施的幼儿园里，家长迟到的次数显著增多了。即使在这些幼儿园取消了罚款措施以后，这6家幼儿园的家长迟到的概率仍高于从未实施过罚款措施的幼儿园。

那么，到底是哪里出了问题呢？当丽贝卡女士开始实施罚款措施的时候，她改变了迟到的意义。在罚款措施实施之前，家长实际上在执行一条不成文的规定，那就是“按时来接孩子是每个家长应该做到的事”，是家长对幼儿园、对丽贝卡女士和她的员工们，以及对自己孩子的一种义务。

但是，这种家长和幼儿园之间的不成文规定是不完整的，虽然幼儿园要求

家长应该在下午4点之前来接孩子，却没有说明如果迟到会有什么后果。是不是不管家长什么时候来接孩子，丽贝卡女士以及幼儿园的其他教师都会一直细心地照顾孩子呢？他们会不会因为家长迟到而感到不高兴，所以对孩子的态度也会变差？幼儿园对这些内容没有明确的规定，所以家长们并不知道这些问题的答案。

但是，从丽贝卡女士宣布了罚款措施起，幼儿园和家长之间的这个不成文规定就改变了。家长们认识到，他们再也没有必要在车流中不停穿梭往幼儿园赶。此外，丽贝卡女士还给家长迟到的行为进行了明码标价——迟到的价格很低，但是毕竟有一个明确的价格摆在那里。因此，现在家长不按时接孩子不再是一种破坏不成文规定的行为了，幼儿园教师的加班时间也变成了一种商品，一种与停车位或士力架巧克力一样的商品。新的、市场化的激励机制使得家长和幼儿园之间的合同变得完整了：现在每个人都清楚迟到的具体代价是什么。如果你是丽贝卡，那么你应该很快就会意识到，如果想防止家长迟到，让他们内疚比罚款更有效。

再比如，你是一名青少年的父母，你对孩子进行禁毒教育，告诉他们吸食毒品是一件非常不好的事情。如果幸运的话，你的孩子会听你的话。但是，如果你仍对孩子有所怀疑的话，你会要求孩子进行药检。你的这种行为会对你和孩子的关系产生什么样的影响呢？你的角色可能不再只是一个家长，而是一个警察。你的孩子的行为可能会因此转变成如何在药检中作弊来骗你，而不是对自己到底应不应该接触毒品的问题进行深入思考。

负面的激励机制——比如，幼儿园对家长进行罚款和家长要求孩子进行药检——会改变某些行为的意义，当然，正面的激励机制同样也会起到这样的作用。我们都认为，给别人钱能促使别人按你的想法行事，但是有时这种激励机制并不会那么顺利地起作用。比如，下班之后，你去了一家酒吧。在酒吧里，你遇见了一位非常有吸引力的异性，并且你觉得对方也对你感兴趣。于是，你请对方喝饮料，并且进行了一番有趣的对话。过了一会儿，你说：“啊，我真的非常喜欢你，你愿意到我家坐坐吗？”结果会怎么样呢？谁也不知道。说不定你很幸运，对方同意了。但是，如果你在这句话后面画蛇添足地加上一句：“你去我家吧，我愿意付你100美元。”一旦你说了这句话，你和对方的互动行为的意义就完全改变了，对方会觉得受到了侮辱，因为你竟然把她当作性工作者了。通过往你们的关系中加入金钱的元素，你可能会毁掉一段本可以开花结果的好姻缘。

魔鬼藏在细节中

丽贝卡女士实施的罚款措施带给我们的教训是：如果你打算使用激励机制，你必须保证你设计的激励机制真的会起作用。实际上，如果你的这种激励机制涉及金钱，那么你一定要对它的细节特别小心，因为金钱可以轻易地改变我们对于某种关系的解读。

比如，我们想要设计一种政策来鼓励大家对易拉罐进行回收利用，那么，让我们来考虑以下两种情况：

> 情况1：假设你所在的城市不通过金钱激励的方式号召大家回收易拉罐。在一个寒冷的冬日清晨，你看见你的邻居提着一大袋空易拉罐走向回收中心。
>
> 情况2：假设你所在的城市改变了政策。现在每回收一个易拉罐，人们可以获得5美分的奖励。同样，在一个寒冷的冬日清晨，你看见你的邻居提着一大袋空易拉罐走向回收中心。

在情况1和情况2中，你会怎么看待你的邻居的行为呢？

在情况1中，你很可能会觉得自己的邻居是一位环保主义者——能在这样寒冷的清晨将易拉罐送往回收中心，他实在是一位品质高尚的好公民，为环保贡献了自己的一份力量。

但是，有了金钱激励之后（虽然只有5美分），你又会怎么看待你的邻居的行为呢？你会觉得你的邻居要么为人吝啬，要么经济拮据。你可能会想："为什么他要为了这么一点儿钱这么辛苦啊？他会不会是因为赌博而手头缺钱啊？"

实际上，5美分的金钱激励还可能会改变你的邻居对自己行为的看法。在政策改变之前（没有金钱奖励的时候），对于你的邻居而言，他收集空易拉罐的行为完全是出于环保的目的。但是，有了这5美分的激励之后，你的邻居说不定也会意识到自己的行为在别人眼中既小气又可悲，他可能想："下一步我是不是就要去垃圾箱里捡垃圾了？这样太难堪了，还是不要收集空易拉罐了吧。"这种自我认识上的改变，可能导致你的邻居不再愿意将易拉罐送去回收中心了。

另一个涉及金钱的激励机制失败的例子，是以色列广泛宣传的"捐献日"活动。每年，以色列的高中生会挨家挨户地上门募捐，募集的款项用于支持

慈善机构（比如，支持癌症研究或者帮助残疾儿童的慈善机构）的活动。平均来说，学生们拜访的家庭越多，募得的资金也就越多。

我们的实验目标是：对学生志愿者们实施一定的金钱激励，看看能否增加募集资金的数额。如果可以，那么多少金钱能使这些志愿者募得的资金最大化。在实验中，我们把180个学生分为3组（所有参与者均不知道自己正在参与一项实验）。首先，第一组学生听领导讲话，讲话内容是关于募捐行为对慈善事业的重要性，告诉他们慈善机构希望他们能够帮忙筹集资金，而且越多越好。第二组学生也要听领导讲话，但除了上述内容之外，还会告诉学生们会将筹集资金的1%用于对他们的劝捐行为的奖励（我们清楚地告知学生奖金另有资金来源，不会挪用善款）。从理论上说，第二组学生应该更有动力去努力劝捐，因为他们这样做不仅能达到做慈善的目的，还能获得1%的金钱奖励。第三组学生和第二组学生一样可以获得奖金，不同的是，他们的奖金是募集善款的10%，而不是1%。

结果出乎人们的意料，募集资金最多的是第一组学生——得不到任何奖金的那组学生。总的来说，这组学生的唯一目的就是行善和帮助他人。然而，由于我们在另外两组学生中实施了激励机制，那两组学生反而忘记了募捐活动的初衷，把重点转移到了计算自己能够获得多少奖金上。募集资金总额排名第二位的是能得到10%奖金的那一组学生，能得到1%奖金的那一组学生募集的善款最少。为什么呢？因为在这种情况下，金钱激励制度并不能支持活动的目标（行善），就像上文中幼儿园园长丽贝卡女士制定的罚款措施一样，金钱的激励反而弱化了人们高尚的动机——金钱变得比“做好事”更重要了。

当你决定激励某人的时候，你首先应该考虑的问题是：你的激励机制会不会反而减弱了没有激励机制时某人“做正确的事”的动力（例如收集空易拉罐来保护环境，筹集善款来支持癌症研究等）。新的激励机制可能会“稀释”之前高尚的动机，因为你的激励机制改变了人们对自身行为的认知，或者说你用金钱对你想要鼓励（或不鼓励）从事某项行为的人进行了隐性的“侮辱”。当你考虑实施某种激励机制的时候，你必须保证你提供了充足的激励，能够改变人们的行为。你应该把激励看作一种价格。如果你把价格定得很高（比如说，在幼儿园对迟到家长进行罚款的例子中，如果丽贝卡女士实施的罚款措施是每迟到1分钟罚款5美元，可能就会有效地减少家长的迟到行为。实际上，美国某些地方确实存在力度比较大的罚款措施），那么人们更可能做出你想要的反应，更可能按你的想法行事。总结一下，上述例子的总体教训是，在设计金钱激励机制的时候：要么支付足够的钱，要么干脆不支付。

在这方面，我们发现钱真的不一定是“王道”，有些东西是金钱买不到的。在激励人们做某件事的时候，我们应该用他们真正重视的东西去激励他们

——他们的时间、他们希望做个好公民的自我形象认知，甚至是几粒糖果——这些东西通常比给他们几美元（或者罚他们几美元）更加有效。总的来说，并不是所有的激励机制都同样有效。

AA制的情况下，你会点贵菜还是便宜菜？

有时，激励机制会以一些出人意料的方式来影响人们的行为。比如说，在著名的电视剧《老友记》中，有一集发生了这样的故事，几位主人公一起去某家比较高档的餐馆进餐。在这6个人中，莫妮卡、罗斯和钱德勒收入比较高，他们点了晚餐套餐，而瑞秋由于收入比较低，只点了一份配餐的沙拉。菲比也比较缺钱，所以她只点了一碗汤。同样，乔伊也不是什么有钱人，所以他点了一份便宜的比萨饼。在最后结账的时候，罗斯建议平分账单，每人33.5美元。这句话引发了其中几个人的不满情绪，菲比甚至愤愤不平地说："门儿都没有！"结果，这个本该是老友聚餐的愉快夜晚就这么被毁掉了。

当然，平分账单的提议并不是没有道理，毕竟大家坐在一起费脑筋研究谁吃了什么，计算每人要缴多少消费税，不是一件令人愉悦的事情，尤其是在一顿愉快的晚餐之后，可能有人并不想做这么烦琐的事情。实际上，在某些文化中，聚餐后精确计算每人应付的金额被认为是一件很尴尬的事情。在德国，几人共同进餐的时候，最后的账单会严格按照每人点了什么来计算，甚至精确到每一分钱，却没有人觉得这样做很尴尬。但是，在以色列以及美国的很多地方，这样的行为可能被认为是没有教养的表现。当一群人在餐厅一起吃饭的时候，最后账单平分常常算是一项不成文的约定。那么，分账的方式到底会如何影响人们的行为呢？

对此，我们进行了一项实验，来研究不同分账方式下进餐者的行为会有什么不同（共同进餐的实验对象是互不认识的学生）。在实验中，我们把实验对象分为3组，每一组的分账方式各不相同。在第一组中，同桌进餐的6个人（3男3女）按照自己点菜的价格分账。在第二组中，大家平分账单的总额。在第三组中，我们负责支付所有餐费，实验对象完全不需要付钱。那么，分账的方式会如何影响这些实验对象点菜的方式呢？

现在，想象一下你是6个学生之一，你在我们的午餐实验中和另外5个人同桌进餐，事先你被告知最后的餐费由6人平均分担。你觉得相当饿，所以你点了一份龙虾卷（20美元）、一份薯条（3.50美元）以及一杯啤酒（5美元）。而坐在你旁边的那位实验者并不是很饿，所以她只点了一盘沙拉（8美元）和一杯冰茶（2.5美元）。最后，在吃完正餐以后，你和同桌其他几个人决定再来一份甜点，于是你们每人点了一个派（4美元）和一杯咖啡（5.5美元），而那位不太饿的实验者则不要甜点和咖啡。

最后，侍者拿来了整顿午餐的账单，总价是150美元（含消费税和小费），也就是说你们每人要支付25美元。你当然没什么不满意的，因为如果你们按个人点菜的价格分别付账的话，你需要支付38美元的餐费。但

是，你旁边的那位女士可能就不太高兴了，因为她才点了10.50美元的食物，却需要支付25美元。

实验结果证明，分账的方式会影响大家点菜的方式。我们发现，在我们负责支付餐费而实验对象不用付钱的时候，大家吃得最多，这当然没什么好奇怪的。在实验对象要分账的两组中，当大家均分账单的时候，和每人要按自己点菜的金额分别付账的时候相比，大家点的菜更贵。对于那些点了较贵的菜的人，你可能会有一些想法，其实他们并不是想占别人便宜的人，他们只是对激励机制做出理性的反应而已。对他们来说，自己每多点1美元的菜，只需要付出1/6美元的代价，所以为什么不点20美元的龙虾卷呢，反正只要多支付4美元就可以了？当然，天下没有免费的午餐（除了对第三组实验对象而言），总有其他人必须为你所点的龙虾卷支付额外的16美元。

这个例子解释了“负外部效应”的概念——当他人的行为影响了你的利益的时候，就会出现“负外部效应”。比如，你不吸烟，你旁边却坐着一位吸烟者，并且他决定在你旁边吸烟。这位吸烟者享受了吸烟的快感，而你却要和他一起承受吸烟的害处。这位吸烟者对你造成了“负外部效应”。简单说来，负外部效应就是指消费某样东西的人不用独自承担这种东西的全部代价。在吃饭分账的例子中，点菜最多、价格最高的人对其他点菜少的人造成了负外部效应。大家只是在对他们所面临的激励机制做出理性的反应而已。

可以解决肥胖问题的激励机制

在本书中，我们会研究一些非常重要的问题，比如歧视现象、性别差异、教育差异、慈善资金的募集以及企业的利润等。在所有这些问题中，我们都可以观察到一个同样的现象：激励机制确实会影响结果。但是，设计出合理的、正确的激励机制，并细心地调整细节，让这些激励机制和人们的隐性动机相匹配是非常重要的。

比如，我们考虑一下如何推动人们减肥的问题。在过去的10年中，美国的肥胖问题变得日益严重，而肥胖是提高心脏病、糖尿病和其他疾病发病率的重要因素之一。我们能不能利用激励机制促使人们控制体重呢？

当佳节过完，经过一轮又一轮的暴饮暴食——圣诞节的曲奇饼，光明节的油炸马铃薯饼加酸奶油，新年夜的香槟和鱼子酱饕餮大餐——你看看镜子中的自己，然后再站上体重秤，你发现自己的体重已经达到“临界体重”了。你必须把腰带松几格才能系得上，这让你深感自责，发誓要努力减肥。

此时，当地的健身中心恰好举办会员年费打折的活动，因此你放弃了每次10美元的付费方式，决定签一份为期一年的合同。如果你和大部分人的情况相同，那么很可能你在1月份会频繁地去健身中心，然后2月份去健身的次数就会少一些，之后去的次数就更少了。你不去健身中心有以下理由（或者说借口）：你没时间；你穿着有弹性的运动服会凸显腹部，你觉得这样看起来很尴尬；因为你的体重已经超重了，所以剧烈运动变得很费劲；你就是讨厌流汗的感觉。结果，因为你一年中根本没有去几次健身中心，所以你办年卡很不划算，反而比每次10美元的按次付费多付了很多钱。

为什么你在办了健身中心的年卡之后，却未能按计划经常去运动呢？可能由于你太过乐观了——你在办卡的时候十分相信自己会常常去运动，结果却事与愿违。另一个更加深刻的解释是，此举是你在和未来的自己博弈。也就是说，你认识到未来的自己可能懒得去运动，而你知道如果你选择每次10美元的按次付费计划，未来的你就可以选择不去健身中心。比如，在办卡的时候，你认为既然你可以选择花10美元去健身中心，你也可以选择花10美元去看场电影，那么未来的你很可能会选择看电影。因此，你觉得办年卡，一次性付清年费，这样就能减少未来可预见的成本。你认为，如果你现在把年费一次付清，这样就能让未来懒惰的你少一个为了省10美元而不去健身中心的借口。

其他人或者其他机构可能也同样关心你的健康—— 一般来说，这样可以为

他们省钱。某些雇主或者保险公司就有这样的动机，所以他们会设计各种各样的激励机制来鼓励雇员（或投保人）去运动。比如，他们要求你进行体检，测量体重和三围，或者询问你是否吸烟。如果你的体重标准且不吸烟，血压和胆固醇含量都正常，那么你的雇主就愿意减少或者全额报销你需要支付的医疗保险费（或者减少保险的共付费用）。也就是说，通过保证体重等指标合格，你每年可以省下750美元的医疗保险费，这听起来相当不错吧？

实际上，美国的连锁企业西夫韦超市的“健康指标项目”就是这么做的。这一项目针对西夫韦公司的非工会雇员（大部分是办公室的文职人员），公司对该项目进行了大力宣传。在2009年《华尔街日报》的某篇社论中，该公司的CEO史蒂文·伯德夸耀说：“如果整个美国在2005年就采用这种模式，那么美国的直接医疗账单就会比现在的实际数目少5 500亿美元。”史蒂文·伯德表示，他们公司的医疗支出在这些年都没有增长。

该文刊出之后，史蒂文·伯德立刻成了名人。很多企业以及保险公司都开始尝试推出类似的项目。在华盛顿特区，西夫韦公司成了推动医疗改革的“明星”。美国总统奥巴马在演讲中曾提到西夫韦公司通过这种改革措施把医疗成本降低了13%。美国众议院和参议院甚至试图通过一项名为“西夫韦修正案”的法案，据称这项法案可以让美国的普通家庭每年在医疗方面节省几千美元的开支。

西夫韦公司声称它的模式可以为美国省下很多医疗开支，但是当我们评价这一说法的时候，需要格外小心。首先，史蒂文·伯德先生引用的数据有一些问题，当提供数据的人可以从结论中获利时，要从数据中看出某种激励机制是否真的有效并不是一件容易的事情。此外，西夫韦公司的上述项目并不是一项严格的对照实验。比如，我们不知道医疗开支的减少在多大程度上是基于这样的机制：因为这项政策的存在，健康的人更愿意加入西夫韦公司，或者更愿意留在西夫韦公司，从而导致西夫韦公司医疗成本的降低。也许西夫韦公司的政策导致健康状况不佳的劳动者选择去其他公司工作了。如果上述情况存在的话，虽然表面上看西夫韦公司的医疗开支是下降了（这当然是一件好事），但是从全局的观点来看，美国总体的医疗开支并未减少，这些医疗开支只不过是由其他公司承担了。

当然，这些问题的存在并不说明西夫韦公司提供的激励机制不好。但是，从实际的角度来看，要设计出能切实改变人们行为的激励机制，实在不是一件容易的事情。近年来，我们与一家大型医疗保险公司合作完成了一个大型研究项目，该项目的目标是试图设计出一些针对该公司顾客的激励机制，从而鼓励他们保持健康的体重。这种机制应该是双赢的：一方面，这些客户的身材更标准，身体更健康了；另一方面，保险公司也可以因此省钱。问题是，目前在医疗开支方面已经存在很强的动机了，而我们的激励

机制必须在这种很强动机的基础上进一步改变人们的行为。想想吧，人们花了多少钱和精力来节食，千方百计地想要减肥。显然，人们已经有减肥的动机了，那么，多给他们一点儿钱真的能改变人们的运动习惯吗？

金钱激励机制的关键，就是要想办法诱惑人们改变他们的行为。下面的例子是我们设计和经测试证实有效的激励机制之一。我们想要使用最简单的激励机制，所以我们邀请一些学生来到我们的实验室，然后把他们随机分成两组。其中一组是对照组，我们决定“贿赂”另一组（实验组）中的实验对象——只要实验组的实验对象一个月内去健身中心健身的次数达到8次，我们就给他们100美元的奖励。根据“有钱能使鬼推磨”的原则，只要奖金的数额够大，基本上没有什么事情是我们不能“诱惑”学生们去做的。就像我们预期的那样，实验组的学生确实按照我们的要求定期去健身中心健身了。

但是，我们想要的并不是短期的服从，而是想弄清楚激励机制能否有助于长期习惯的养成：一个月过去之后，我们不再提供奖励，情况又会变成怎样呢？这种激励机制会像幼儿园的迟到罚款措施那样起反作用吗？情况会不会发生改变呢，这些学生会不会因此养成定期去健身中心的习惯——即使在我们停止提供奖金之后还继续保持这一习惯呢？

结果令人振奋。我们发现，即使在停止提供奖金之后，实验组学生去健身中心的频率仍然是对照组的两倍。上述简单的激励机制似乎帮助实验组的学生们克服了懒惰的惯性，形成了定期运动的习惯。那些之前声称因为没有时间而不运动的人，在我们通过激励机制促使他们挤出时间进行运动以后，似乎学会了如何挤出时间运动，即使在奖金停发之后，他们仍然能找到时间运动。其他人可能是因为发现运动之后身体明显健康了，因此能够继续坚持运动。另外一些实验对象可能发现在健身过程中可以认识新的朋友，因此坚持运动。不管背后的原因是什么，重要的是我们的激励机制似乎帮助实验对象改变了他们的习惯，他们也因此拥有更健康的身体。

我们能从上述研究结果中得到怎样的启示呢？很多人都希望自己可以做更多的运动。上述实验的结果告诉我们，坚持运动的最大障碍并不是流汗、喘气、换衣服，而是如何让自己养成定期运动的习惯，养成某种习惯是关键。让我们花几分钟的时间仔细思考一下这个问题。相信你有很多生活习惯，离开了这些习惯你简直不知道该如何生活，比如，你习惯了早上喝一杯咖啡，习惯了晚上刷牙，诸如此类。因此，如果你能给自己足够的时间去克服懒惰的惯性，养成定期运动的习惯，那么定期运动就会变成你生活的一部分和一种长期的习惯。

刚开始，你可以尝试要求自己一个月内去几次健身中心。虽然你可能会觉得运动的成本要高于收益，但是短短的4个星期之后，你就会慢慢习惯去

健身中心。你会注意到运动时心跳加快、心情变好，以及达到运动目标带来的成就感。在过后一个月，你会发现去健身中心所要克服的痛苦已经比最初的一两个星期小了。实际上，你可能已经习惯于运动后的感觉，如果不能按时健身，你反而会感到不适应。对你来说，无论此时是因为去健身中心的成本变小，还是收益变大，或者两者皆有，运动对你的净效用已经为正了。

当然，如果我们认为，只要给大家提供奖金（或者其他的正面激励），就能让他们按照我们的意愿行事，那么这种想法还是过于简单化了。对于很多人来说，要改变长期以来的坏习惯是一件非常困难的事情。毕竟，就算面对死亡的威胁，有些人还是会选择继续吸烟，或者继续吃垃圾食品。

正如你看见的，事先假设人们会以某种方式对激励机制做出反应是高风险的。我们常常觉得，面对金钱等激励机制，人们应该会像膝跳反应一样做出某种可预测的反应，但是很多时候情况并非如此。有的时候激励机制在短期内有效，但是在长期就没有效果了。有时候，激励机制让人们采取一些和我们的预期完全相反的行动；有时候，激励未必会带来更好的表现。

这一理论背后的真相是：如果你想让别人按某种方式行事，你必须首先理解到底什么东西能真正给他们提供动力。而最关键的就是，只要你了解了人们真正重视的东西是什么，你就可以设计出合理的激励机制，并且让人们按照你期望的方式行事。也就是说，你可以通过正确的激励机制让人们（包括你自己）去做你希望他们做的事情。

作为经济学家，我们的工作是要找出现象背后的原理，我们需要知道在不同的情况下会发生什么不同的事情。我们必须尽我们所能去理解哪些激励机制会起作用，哪些激励机制不会起作用，以及为什么会出现这样的差别。只有这样，我们才能更好地帮助个人、公司以及政府达到他们的目标。

在接下来的两章中，我们将研究男女同工不同酬的问题。你将会看到，根深蒂固的文化和世界观，在这个由来已久的问题中起到了不可忽视的作用。

第2章
做同样的工作，为什么女性的收入不如男性？



引言

2005年1月，时任哈佛大学校长的拉里·萨默斯在“科学和工程研究队伍多样化”会议上进行了一次午餐演讲。演讲开始时，拉里·萨默斯表示自己的演讲可能会“带有攻击性”，随后他就在演讲中对自古以来就存在的性别之争进行了极为猛烈的批判。拉里·萨默斯指出，在优秀的科学家群体中，性别差异的现象非常明显。拉里·萨默斯在演讲中提出了这样一个问题：是否男性和女性之间先天的能力差异导致了这一现象？

拉里·萨默斯在演讲中引用了这样的研究数据：在美国科学和工程领域的教授中，只有20%的人是女性。对此，拉里·萨默斯质疑道：“在科学和工程领域，是否男女之间存在着先天的能力差异？社会化和仍然存在的歧视现象虽然会加剧这种差异，但先天能力的差异是否才是更重要、更本质的原因呢？”换句话说，拉里·萨默斯演讲的中心思想是，他怀疑在科学和工程的最尖端领域中，女性天生就存在着智力方面的劣势。

拉里·萨默斯的这番言论迅速激起了巨大的争论。当时，在座的一名麻省理工学院的顶尖女生物学家南希·霍普金斯离席表示抗议。南希·霍普金斯对记者说：“哈佛大学招收的女性学生占学生总数的1/2，而作为这样一所学校的校长，他居然声称女性无法进入科学和工程的顶尖领域是因为先天能力不足，这实在让我感到很气愤！如果在那么多女生入学的时候，作为校长的拉里·萨默斯公开宣称：‘我觉得你们是成不了顶尖人才的！’那他最好就不要录取这些女生。”对于拉里·萨默斯的这番言论，美国国家新闻机构和地方媒体都迅速进行了大量的报道，随之掀起了要求哈佛大学解雇拉里·萨默斯的运动。一年以后，拉里·萨默斯辞去了哈佛大学校长的职位，他在上述会议上的言论所引起的负面效应显然是他辞职的原因之一。

毫无疑问，拉里·萨默斯的上述言论在政治上是极不正确的。他的这番言论被认为搞不清楚社会形势，甚至很多人觉得他根本是在宣扬性别歧视。对此，拉里·萨默斯也多次表示道歉。不过，拉里·萨默斯的观点倒是与传统的想法非常一致。几千年来，人们一直试图从科学、文化等各种角度解释为什么女性的野心和竞争力都不及男性。在《圣经·创世记》中，亚当就是夏娃的主人。在古罗马时期，女性虽然也是公民，但是没有投票权，也不能担任公职。世界各地的很多宗教、法律和文化都长期宣扬女性应该服从男性，并且禁止女性参与男性世界的竞争。

拉里·萨默斯的观点还带有达尔文进化论的印记。早在150多年前，达尔文就提出，进化导致成功男性的天性就是不惜一切代价赢得交配竞争。自此以后，人们用达尔文的自然选择理论来解释为什么男性比女性更积极，更暴力，更具有攻击性。毕竟，男性需要外出打猎，和其他部落的男性在狩

猎技巧方面一争高下；而女性的职责主要是待在家里照顾孩子。达尔文进化理论的核心是：女性养育后代（如怀孕、分娩、哺乳等）的成本高于男性，所以男性需要通过竞争的方式来拥有尽量多的后代，而女性的主要任务是挑选出优秀的男性并为他生儿育女。

如果达尔文的说法是正确的话，就说明女性比男性竞争性弱的现象是进化造成的（达尔文认为这一现象不仅存在于人类社会，而且普遍适用于各种动物），因此，最近100年来的文化变化并不能改变这一现象。为什么在高层管理中，女性所占的比例仍显著低于男性？为什么做同样的工作美国的男性可以挣1美元，而女性只能挣80美分？进化论可以帮助我们解释这些现象。

在引用了相关的研究结果，并且提出所谓的假说以后，拉里·萨默斯明确地向演讲听众们表示："我希望事实能够证明我是错的。"

在本章和下一章的内容中，我们决定接受拉里·萨默斯的挑战，证明他的观点是错误的。具体来说，我们将会研究这样一个问题：劳动力市场上性别差异的哪些部分是可以用文化原因解释的？在缺乏数据的情况下，我们不能理所当然地认为女性生来就比男性的竞争力差。为了搞清楚这个问题，我们决定先从观察普通男女在其自然的生活环境中是如何活动的开始，比如，去健身中心健身，或者解读克雷格列表上的招聘广告。通过这种方式，我们可以收集一些两性能力差异方面的证据。我们决定使用我们的全套实验工具来尝试回答下面的问题：男性和女性之间的差别（如攻击性的差异、竞争力的大小、获利能力等）到底在多大程度上是天生的，多大程度上是通过文化等后天因素的影响形成的？在这两章的结尾，我们将会对男女之间的差异（尤其是竞争力方面的差异）给出一个独到的解释。

但是，我们还是先仔细看一看，虽然女性地位已经有了极大提高，但是为什么女性在很多方面仍然落后于男性。

相较于男性，女性不太喜欢竞争性强的工作

我们对性别差异和竞争力的兴趣，始于我们的孩子出生的时候。孩子出生后不久，我们就发现不仅小女孩之间存在区别，女孩和她们的兄弟之间也有很大的不同。尤里的一个女儿比其他几个要争强好胜得多，但是尽管如此，女孩子永远更喜欢洋娃娃，而她们的兄弟则钟情于玩具卡车和棒球。相信很多女孩的家长也有同样的疑问：在男性占主导地位的世界中，我们的女儿到底有多少机会？虽然女性地位有了显著提高，但是目前的社会仍然不能为男性和女性提供完全平等的机会，那么我们的女儿能够在这样的文化环境中有所建树和取得成功吗？

遗憾的是，虽然女性在某些领域中取得了比男性更高的成就（比如在高等教育方面），但是现在还不是庆祝历时几千年的男权社会终结的时候。在美国以及世界其他地方，社会的顶层仍然被男性占据和统治。职场女性的比例虽然已经从1970年的48%上升到了2011年的64%，但是，每5位高级管理人员中只有1位女性，而且世界500强公司的CEO中女性的比例不足4%。当然，很多人认为，上述数字已经是一项巨大的成就了，因为这是美国历史上的最高纪录。但是，男女同工不同酬的现象仍然存在，即使在公职人员中也没有完全实现男女平等。比如，在美国国会中，女性所占的席位仍然不足17%。

为什么女性没有更为迅速地打破所谓的“玻璃天花板效应”的限制呢？针对这一问题，几十年来学者们一直在试图提出各种各样的理论。我们认为造成这一现象的原因如下：男性和女性对竞争有着不同的偏好，而且对激励机制会做出不同的反应。我们的研究显示，很多女性倾向于远离竞争，有些女性不喜欢从事按绩效付酬的工作。

为了具体解释这一问题，大家可以看看我们在克雷格列表网站上所做的一次大型的实地实验。在这次实验中，我们希望能够直接找出影响人们申请入门级工作的因素。对于不同的薪酬制度，男性和女性会有什么样不同的反应？如果能够获得更高的工资，女性是否愿意从事有一定竞争性和风险性的工作呢？

为了回答上述问题，我们在美国16个城市的网络招聘版上分别刊登了两则招聘广告，招聘的职位是美国最常见的工作之一 ——行政助理。比如，在西雅图市，我们登出的招聘广告是这样的：

> 职位类别：管理/办公室工作
>
> 主题：诚招体育类行政助理
>
> 贝克中心现诚招一名管理助理，工作地点在西雅图，工作内容是搜集西雅图地区运动新闻的相关信息。虽然贝克中心位于芝加哥市，但是我们在西雅图市拥有一个卫星项目。管理助理的工作任务是向我们提供关于本地体育运动的实时信息，包括篮球、橄榄球、棒球、足球、赛车、高尔夫、网球、曲棍球，以及其他运动项目。该岗位的工作职责是：浏览本地新闻中与体育有关的报道（包括职业水平、半职业水平和大学生水平的赛事），并准备关于这些内容的简短报告。我们还希望应聘者能够完成一些一般性的管理事务，如书信、校对、提交材料、发送电子邮件、电话交流等。

薪酬：按小时计算。

我们的第二则招聘广告和第一则广告几乎完全一样，唯一不同的地方在于第二则广告未提及关于“运动”的事情。第二则广告的内容是：“行政助理的工作内容是向我们提供关于本地新闻的实时信息，包括社区活动、文化艺术、商业、娱乐、政治问题、犯罪，以及其他新闻内容。这一岗位的工作职责是：寻找和阅读本地新闻中与上述方面有关的报道，加以总结，并准备关于这些内容的简短报告。”

在4个月的时间内，有近7 000位不同城市的应聘者发来了求职申请。我们和他们进一步讨论了薪酬支付的问题，并告诉一些应聘者，他们的雇主会按小时付薪酬；而对另一些应聘者，我们告诉他们薪酬水平根据他们和其他同事的相对业绩情况来决定。

我们此举的目的是，研究薪酬中的竞争性成分对两性应聘者是否会产生不一样的效果。你觉得我们在克雷格列表上发布了一个月的招聘广告以后，会发生什么样的情况呢？在得知具体的薪酬方案以后，男性还是女性应聘者会对我们提供的工作感兴趣呢？

和我们预料的一样，男性应聘者对体育类的工作比较感兴趣，而女性应聘者则对非体育类的工作比较感兴趣：应聘体育类行政助理的应聘者中，女性的比例占53.8%；而应聘非体育类行政助理的应聘者中，女性的比例占80.5%。

但是，真正的差异出现在我们把具体的薪酬方案告知应聘者之后。一种薪酬方案是不管员工的业绩如何，一律按每小时15美元付酬，这对行政助理职位来说不算太低。而另一种薪酬方案则具有竞争性，员工的工资取决于他和其他同事的相对业绩情况：基本工资是每小时12美元，他还需要和另一位同事进行业绩竞争，两个人中业绩较好的那个人会额外获得每小时6美元的奖金。也就是说，不管是第一种薪酬方案，还是第二种薪酬方案，平均工资都是每小时15美元，不同的是后一种薪酬方案的激励性更强，而前一种薪酬方案则完全没有激励性。

我们的结果可能会让你感到很吃惊，同时感到有点儿悲哀。总体来说，女性不喜欢竞争性强的薪酬方案。实际上，在我们的实验中，女性应聘竞争性工作的概率比男性低70%。此外，我们还发现应聘竞争性工作的女性从简历上看其实比男性应聘者更有能力。我们的研究似乎证明了大家的“成见”：在面对竞争方面，男性比较积极，而女性则比较消极。

CEO在每天的工作中都会遇到很多具有竞争性的情况，要想成为一名成功

的CEO，必须善于处理这些情况，同时还要对自己的工作非常投入。从这个角度来看，优秀高管中女性所占比例较小的现象就一点儿也不奇怪了。你可以试试用谷歌搜索引擎搜索“每个男人都有相应的价格”（every man has his price）这句话，你会发现，有各种各样的名言和典故说明只要给男性足够多的钱，你就可以让他们去干任何事情。但是，如果你改为搜索“每个女人都有相应的价格”（every woman has her price），那么这句话的意义可能就大不一样了。

女孩、男孩与跑步比赛

但是别忘了，在本章一开始的例子中，哈佛大学前校长拉里·萨默斯提到的可不是基础性工作。那么，当智慧超群的女数学家和女科学家们在与男性竞争的时候，又会出现什么样的情况呢？为了研究这一问题，我们的实验找来一些学生作为研究对象，每组3男3女，解决一系列电脑上的迷宫问题，对成功解题的实验对象我们会给予金钱奖励。实验的地点选在以色列理工学院，这所学校有“以色列的麻省理工”之称，学校的录取标准非常高，而且学生中男性的比例为60%。能被这所学校录取的女生从小就要向大家证明，自己的数学和科学成绩一点儿也不比男生差。也就是说，潜在的假设是女生必须更加努力，才能证明自己未来也能成为“爱因斯坦”。

在我们的实验组中，有一位名叫艾拉的女生（艾拉是移民以色列的俄罗斯裔女性常用的名字之一）。艾拉是一位非常聪明的女生，而且她玩电脑游戏的经验极为丰富，她喜欢科学技术和复杂的技术概念。艾拉出生于莫斯科，10岁时和父母以及哥哥一起移民到了以色列。从小时候起，艾拉就对数学非常感兴趣，所以她一直立志要考入以色列理工学院。但是，考入这所名校并不容易，艾拉上高中的时候数学成绩名列前茅。考入以色列理工学院后，周围的同学个个都很聪明，所以艾拉必须格外努力地与其他同学竞争，才能顺利通过各门课程的考试。很多学习不算努力的学生无法通过考试，只能选择转学其他竞争力没那么强的学科。但是，艾拉的学业成绩还是很不错的，她非常勤奋，每天只睡4个小时，甚至还为了学业放弃了跳芭蕾舞的业余爱好。艾拉非常清楚地知道，自己一定会成功地完成学业。

和其他女同学不一样的是，艾拉并不觉得女生不适合从事科学技术方面的职业。不过，我们仍然想通过实验的方式，研究艾拉的性别认知是否会影响她的竞争欲望。当我们用金钱作为奖励的时候，她会不会在游戏中放手一搏呢？

在实验中，我们给每位实验对象15分钟的时间，要求他们在这段时间内解决尽可能多的迷宫问题。每多解出一个迷宫问题，就可以多获得1美元的奖励。在我们衡量每组实验对象的最终表现的时候，我们发现，女生和男生的表现几乎没什么区别。但是在另外一些组里，我们则引入更激烈的竞争：解决迷宫问题数目最多的人会按比例获得更多的金钱奖励。那么，在这种更激烈的竞争机制之下，艾拉会不会更卖力地表现呢？

我们的实验结果显示，更激烈的竞争机制对男性有着更大的激励作用，促使男性在15分钟时间内解决的迷宫问题的数量显著增多了，而艾拉和其他女性的表现则没有男性那么突出。在高度竞争的环境中，女性实验对象解

出的迷宫问题的数目和无竞争环境中解出的迷宫问题的数目基本相同。从这一现象来看，女性的竞争力不如男性的假说似乎仍然成立，即使是对艾拉和其他以色列理工学院中的高智商女性。

之后，我们又进行了另外一项实验，这项实验可能会唤起你的一些童年回忆。想象一下，小时候的你，努力想跑得更快；如果你和别人赛跑，情况会怎么样呢？如果你是一个竞争意识很强的人，那么只要有小伙伴在你旁边和你一起跑步，你就会跑得更快，因为你总想赢得比赛，虽然你和小伙伴并没有正式约定这是一场比赛，但是在你的心里，你自觉地把这个游戏当成了比赛。如果你是一个竞争意识比较弱的人，那么有没有人和你一起跑步根本不重要，你只会尽力快点儿跑而已。

也许你已经猜到了，我们的实验目的是测试小男孩和小女孩在竞争意识方面是否有不同的倾向。为了达到这一目的，我们在以色列访问了一些四年级的小学生。在体育课上，首先，我们要求孩子们在跑道上跑40米，每个孩子轮流上场，体育教师帮我们记录下每个孩子的成绩。然后，我们把成绩接近的孩子分在一组比赛。在这项实验中，我们并未提供任何激励机制，我们甚至没有告诉孩子们这是一场比赛。所谓的“赛跑”，只是让孩子们一起跑步而已。

这个实验的结果和我们在以色列理工学院进行的实验的结果类似。我们发现，男孩对竞争性环境的反应更强烈，他们在赛跑的时候比单独跑的时候跑得更快。而女孩似乎对竞争程度的提高没有做出太大的反应，她们的赛跑成绩和自己单独跑的成绩差不多——即使与她们共同赛跑的对象也是女生。我们的实验似乎又一次证明，女性在竞争意识方面确实不如男性。

最后，我们决定分别前往世界上男权主义和女权主义最盛行的地区进行实验。我们希望通过这样的方式了解文化因素是如何影响两性对竞争的偏好程度的。

一个寒冷的夜晚，我们在马里兰大学帕克分校和一群男生围坐在一起玩扑克牌。在这样极富男性友谊的气氛中，我们在雪茄的烟雾和威士忌的气味中想到了这样一个问题：为什么这样的活动在我们看来如此有趣，而女性却不怎么喜欢呢？更重要的是，我们又想起了以色列理工学院的实验结果，以及小学生跑步实验的结果。女性是天生就不喜欢竞争，还是社会的文化氛围影响了她们的偏好和习惯？女性缺乏竞争性，是源于她们的天性还是后天因素？如果是后天习得的，那么后天因素（或者某些文化因素）到底是如何让她们习得这种偏好的呢？

要找到这些问题的答案，似乎只有一条途径——我们必须逃离西方社会的环境。在美国国家科学基金会的支持下，我们前往世界上文化环境迥异的

两个地方，检测关于“生物基础引起竞争性差别”的假说。在其中一个实验地点，女性几乎没有任何社会地位和影响力，而在另一个实验地点，女性则是社会的绝对主导者。弗洛伊德、达尔文以及他们之后的无数其他心理学家、社会学家、人类学家都就这些问题提出了各种各样的理论，却苦于无法进行有效的检验。为了探索这些问题的答案，我们走到了世界的尽头（这么说，真的一点儿也不夸张）。

在实地考察的过程中，我们进行了一系列科学实验，这些实验让我们对完全不同的社会环境下的女性行为有了独特的了解。有的地方的女性地位极高，有的地方的女性地位极低。通过探索这些行为背后的原理，我们对以下问题有了更深入的了解：是不是世界上所有地方的女性都比男性的竞争性低呢？

通过求助几位人类学家朋友，我们找到了世界上截然相反的两个部落：坦桑尼亚的马赛部落是世界上男权主义最盛行的地方之一，而印度东北部的卡西部落则是世界上女权主义最盛行的地方之一（我们会在下一章中进一步讨论）。在同样的实验条件下，这两个地方的男性和女性在竞争环境中的行为会有何不同呢？

马赛部落男女的游戏表现

在非洲第一高峰乞力马扎罗山下的平原上，骄傲的马赛部落的男人们穿着色彩鲜艳的长袍、手持长矛，继续着他们祖先的游牧生活。在马赛部落里，一个男人拥有的牲畜越多，表明他越富有。对马赛部落的男人来说，家里的牛比妻子更重要。只要拥有足够的牲畜，一个马赛部落的男人娶10个妻子也不奇怪。

马赛部落的文化对女性而言是相当残酷的。一般男性到30岁左右才会结婚，而他们的新娘往往才刚进入青春期。如果你问一个马赛部落的男性：“你有几个孩子？”他会只计算儿子的数量。女人从一出生就被教育要顺从、听话。女人只能在自己的村庄或家里劳动，如果她的丈夫不在家，那么她不管是出门、看病，还是做其他重要的决定，都必须获得年长男性的批准。

在一个明媚的星期天早晨，我们进入了马赛部落的村庄，去筹备即将开展的实验项目。途中，我们遇见了很多赶往集市的家庭，集市在十几千米以外的地方。我们看到的景象是，每个家庭都是由男性带领。男性只拿着自己的手杖，而他们的妻子通常走在丈夫身后3米远的地方。妻子用头顶着装满重物的篮子，她们往往一手扶着篮子，另一只手牵着年龄较大的孩子，背上还背着一个婴儿。马赛部落的男人甚至从不回头看看他的妻子和孩子有没有跟上自己的步伐。

基本上，在马赛部落中，女性被看作男性的一种财产。一位马赛部落的妇女告诉我们：“男人对待我们就像对待驴子一样。”

在我们到达马赛部落的时候，马赛部落的妇女通过歌声来欢迎我们（马赛族人似乎一刻不停地在唱歌）。我们受到了马赛部落首领可耐特·桑科的接待，据说他的名字意为“高个子的人”。可耐特·桑科是一位相貌英俊、眉毛很浓的男人，早在少年时期，可耐特·桑科就用长矛刺死过一头狮子，让族人见识到了他的勇猛。至今，从他的脸、胸膛和双臂上，还能清楚地看到狮子留下的牙印。可耐特·桑科大步走来和我们握手，然后转身向我们介绍他身后的30个男人，这些人都面露怀疑的神色。这些马赛男人的肩上都披着色彩鲜艳的“束卡”，有的是纯色的，有的是格子图案的。他们佩戴着用闪亮的珠子做成的项链和悬垂式耳环，面部和手臂上有用红赭石画出的装饰图案。他们中的大部分人都缺少两颗门牙。

见面之后，我们受邀享用了一顿烤羊大餐，进餐的地点是在由一圈平顶房屋围出的地带，这种平顶的房屋被他们称为“波马斯”。进餐的过程中，我们不断地听到牲口哞哞叫唤的声音，马赛人和牲口之间似乎是一种共生的

关系。

在一幢条件欠佳的当地旅馆住了一晚以后，第二天早上我们的实验就遇到了难题。我们来坦桑尼亚的目的是把曾经在艾拉身上进行过的迷宫实验在这里再做一次，当然这次我们不打算用电脑。我们本打算让马赛部落的人用笔在纸上解答这些迷宫问题，但是，当我们把这些最简单的工具的用法教给马赛妇女的时候，她们却只是不停地挠头。因为马赛部落的妇女从未见过笔，而且她们也不愿意按照我们的指示去解题。

显然，我们遇上麻烦了。

有人建议我们干脆用木头建一些真的迷宫，这样村民们可以通过在迷宫中移动小木块的方式来解答迷宫问题。我们这个项目的合作者肯·伦纳德是研究马赛部落的专家，他认识镇上的一个木匠。第二天，我们在当地木匠和汽车修理工的帮助下，在非洲灼人的阳光下花了12个小时建起了一座木制迷宫。在我们搭建迷宫的过程中，当地村民在旁边围观我们，边看边笑。显然，在他们眼中，我们这群挥汗如雨试图搭建小孩玩具的白人实在是太滑稽了。经过一天的辛苦工作，我们建起了一座迷宫。不幸的是，这座迷宫充分凸显了我们拙劣的木工技艺——我们居然建造了一座无解的迷宫。现在，我们的麻烦更大了。第二天早上，我们就要到村子里去见特意为了我们而集合的村民，我们却没有任何事情可以让他们干，该怎么办？

在回旅馆的路上，尤里发现了一家出售网球和水桶的商店，因此我们灵光一闪，决定把实验改成一种更加简单的游戏：要求实验对象把网球扔进水桶里（在此之后，我们在多项实验中都采用了这种做法）。

马赛部落的村民们从未玩过这种游戏，大家都没有相关经验，也就不存在哪个性别更擅长这个游戏的情况。此外，我们认为这个简单的游戏能够反映出实验对象最原始的竞争性。想要把网球扔进水桶，唯一需要做的就是认真瞄准。

第二天早晨，我们的实验团队回到了村子里。我们带来了几罐网球、很多水桶，还有一些钱。村民们已经如约集合好等着我们了。我们把村民分成两组，从每组中请出一位实验对象，请他们走到一个僻静的地方。然后，一位研究人员告诉他们，努力把网球扔进距离他们3米远的水桶里去。每个实验对象都有10次机会，如果网球进入桶中则被视为投中。

我们允许村民们在两种奖励机制中任选一种。第一种奖励机制是，所有实验对象每投中一次就获得1.5美元的奖励—1.5美元相当于当地人一整天的工资。第二种奖励机制是，两个实验对象进行比赛，投中次数多的一方每投中一次可获得4.5美元，投中次数少的一方则分文没有；如果两人投中

的次数相等，那么每人每投中一次可得到1.5美元。换句话说，我们允许实验对象在两种奖励机制中进行选择，一种机制的奖金完全取决于他们自己的表现，而另一种机制的奖金则需要他们和别人展开竞争，获胜的人才能拿到钱。

年轻人，尤其是年轻的男性，似乎对这个游戏十分感兴趣，而比较年长的人，不论性别，都对这个游戏持怀疑态度。（我想你可能也会对这个游戏持怀疑态度，毕竟如果有人跑到你家，付你一个星期的薪水，要求你和邻居玩一种无聊的游戏，大概你也会对对方的动机产生怀疑吧。）

第一个站出来参加游戏的男人名叫穆兰根，他看起来快60岁了，身材很魁梧。穆兰根是部落里的“家长式”人物，他有6个老婆、30个孩子，以及很多的孙辈。穆兰根选择了竞争性的奖励机制。只见他手臂后拉，用网球瞄准水桶，但是似乎用力过猛，第一次没能投中。对此，他用咆哮来表达自己的失望之情。第二次投球又擦着水桶边缘掉出去了。第三次穆兰根终于投中了，他笑得很开心。接下来，他继续投剩下的7个球，最后成功地战胜了对手。穆兰根拿到钱之后高兴地走了。

很快，消息不胫而走，大家都知道有一群奇怪的美国人正在送钱。最后，一共有155个村民参加了这个游戏。到了实验结束的时候，村民甚至都舍不得让我们走了，我们好不容易才带着剩下的钱跳上汽车逃走了，因为我们还需要这些钱继续去其他村子做这个实验。我们坐车离开的时候，当地的居民跟在我们的汽车后面追赶我们。

在几个星期的时间内，我们在多个村子里都做了这个实验。最后，我们对实验数据进行了总结和分析。在坦桑尼亚这个独特的男权社会中，实验的结果会是什么样？与美国、以色列，以及其他发达国家相比，这里的男人会不会表现得更有竞争性？相对来说，这里的女人是否竞争意识更弱？

上述问题的答案可以在下面的这幅图中找到。简单来说，我们发现坦桑尼亚的男性和女性在上述实验中的表现与发达国家的男性和女性并无明显不同。参加实验的马赛部落的男人中，50%的人选择了竞争性的奖励机制，而参加实验的马赛部落的女人中，只有26%的人选择竞争性的奖励机制。

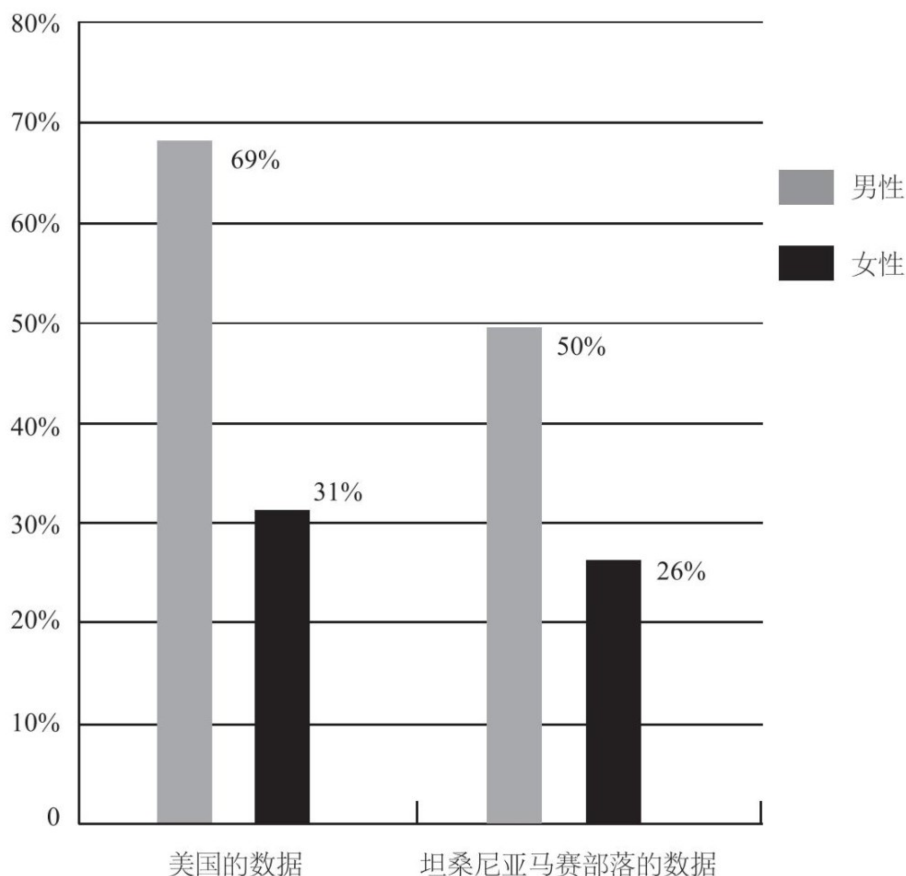


图2–1 两个性别的实验对象中选择竞争性奖励机制的比例

注：本图显示的是美国以及坦桑尼亚马赛部落中的男性和女性在实验中的表现。

实验结果似乎又一次说明，大部分女性确实不喜欢竞争。不过，有一点出乎我们的意料，那就是马赛部落的女性不喜欢竞争的程度与西方世界的女性相当，她们似乎并没有因为生活在一个极度重男轻女的社会中而表现出更弱的竞争意识。

谁才是这个职位最合适的人选？

同时，在遥远的美国，一位名叫利兹的女性正在试图找一份工作。

利兹42岁，她打算申请某家地处纽约的直销公司的创意总监职位。利兹曾担任过创意部门的领导，这方面的工作经验非常丰富。对于这份工作来说，利兹的能力和资质都是很不错的。但是，应聘的过程很漫长，竞争也很激烈，申请这份工作的应聘者多达上百人。

为了能够挑出最合适的人选，这家招聘公司的人力资源部门和负责招聘的管理人员邀请应聘者，当然也包括利兹，来公司进行了多轮面试。随着面试过程的推进，竞争也变得日益白热化，公司要求应聘者在一个小时的时间内设计出一个发送直销信件的信封。一般来说，信封的设计是一个比较长的过程，一个小时的时间肯定不够，但实际上，这份工作的主要内容是管理一个由20人组成的设计师团队，而创意总监本人并不需要亲自做设计。这一考试的主要目的是测试应聘者能否在一个高度竞争的环境下顶住压力，快速地完成工作。这项能力可能对金融公司的交易员更为重要，而对这家直销公司的创意总监来说则相对没有那么必要。

所有面试结束后，这家公司雇用了一位在竞争环节中表现突出的男性应聘者。实际上，也许包括利兹在内的其他应聘者更适合从事这项工作，但是因为公司并未对这项工作所需要的具体能力做出最精确的定位，所以它放弃了更适合这份工作的人选。对于利兹来说，虽然她比其他选手更适合做这份工作，但仍然跟它无缘。对这家公司的管理人员来说，他们放弃了更适合这份工作的人选，而选择了竞争性较强的应聘者。

实际上，很多公司的人事部经理在筛选应聘者的时候大多依靠自己的直觉，以及考虑以前的招聘惯例（比如上一任老板是怎么做的）。但是，从前的招聘惯例在很多情况下已经不合理，或者过时了。大量的相关研究表明，当一个全部由男性组成的董事会选拔和任命新的董事会成员或者新CEO的时候，一般他们都会选出一个和自己类似的人选。2012年，戴顿大学法学院的一篇论文中有这样一句话：“几乎所有近期的研究和报告都显示，目前女性争取更多公司董事职位的竞争正处于一种‘停滞不前’的状态。”实际上，我们同时又看到了这样一个事实，那就是当有女性加入公司董事会时，该公司的股价一般会上涨。

但是，社会和文化上的偏见不可能永远存在。我们相信，在不久的将来，女性就能在商业社会的顶层获得她们应该有的位置。而在此之前，能够更早做出上述改变的公司将会从中获利。

在下一章中，我们将继续深入讨论这个问题。

第3章
我们应该向母系社会学些什么？



引言

在本书的上一章中我们可以看到，我们进行的所有实地实验（包括克雷格列表上的招聘广告实验、以色列理工学院的迷宫问题实验、小学生的赛跑实验，以及在坦桑尼亚马赛部落的投球实验），都证实女性的竞争意识确实不如男性。在竞争性的环境中，女性的表现和男性有显著不同，这些结果本身就对男女性别差异的现象提供了一些有趣的解释。

但是，我们仍想知道，这些现象和差异背后的本质原因到底是什么？是天生的吗？还是和男女后天所受到的教育有关？社会对男性和女性之间的这种差异到底有没有影响？

为了回答这个根本性的问题，我们前往世界上女权主义最盛行的地方之一——印度卡西部落。下面，让我们一起体验一下卡西部落的生活方式。请系好你的安全带，和我们一起开始探险之旅吧。米奈特（我们在前言中提到的那位小伙子，他是我们到达印度以后开车来接我们的出租车司机）是我们游览重女轻男的卡西部落的第一位向导。在米奈特的带领下，我们进入了一个在我们看来相当光怪陆离，与西方社会截然相反的女权世界。依照我们的标准，当地的社会准则似乎对米奈特相当不公平，即使有钱买房子，他也无权拥有自己的房子，而且他的个人发展也受到了极大的限制。同时，我们还看到了女性完全掌管社会的经济大权之后会发生什么，这在西方世界中可不容易看到。

在米奈特开车带我们离开古瓦哈提机场前往西隆城的路上，每一寸土地上都挤满了人——女人们穿着艳丽的纱丽，深色头发的男人们穿着棉质的衣衫，此外还有半裸的乞讨者和很多小孩子——他们都在灼人的热浪中你推我挤地拥在一起。第二天，尤里去银行提取我们实验所需的现金时，他身后的人突然挤上来问他要不要火车票（毕竟，尤里看上去像一位空降于这片土地的富裕的西方公民）。当尤里要求银行兑现60 000美元的旅行支票时，银行柜员表示必须请示领导，然后尤里花了数个小时和银行进行谈判，最后他终于提出了整整一袋子卢比，而且不得不当着所有人的面清点这堆钞票。

尤里非常担心他身后拥挤的人群中会有人趁乱抢走他手上的钱袋，于是他匆忙地转身，在人群中挤出一条路狂奔而去。（现在，我们终于理解著名的银行大盗邦尼和克莱德每次抢劫后的狂喜心情了。）

米奈特驾车带我们经过很多我们觉得根本无法行驶的道路，把我们安全地送达了目的地——被绵延起伏的山丘和一望无际的田野环绕的宁静小村庄。虽然当地的自然风光十分优美，村里的经济却并不发达。我们把所有

的行李（包括那袋钱）放在了毫无安全保障措施（连门锁都没有）的租住处，然后就开始出门拜访村民。与马赛部落的人不同，这里的村民并没有用怀疑的眼光上下打量我们，而是微笑着欢迎我们的到来。

我们发现，卡西部落女性的生活要比马赛部落女性的生活强多了。正如前文所说，卡西部落是目前世界上最重女轻男的社会之一，遗产由母亲留给女儿，家里的男性则无权继承。当卡西部落的女性结婚时，她们并不会搬去丈夫的家里，而是她们的丈夫从母亲家里搬出，住进妻子家里。因此，母亲的房子永远是整个家庭的核心，而外祖母是整个家庭的家长。卡西部落的女性很少干农活，不过她们却掌握着家中的经济大权，而男性在家中毫无地位可言。

在接下来的几个星期中，我们在卡西部落重复了上一章中在坦桑尼亚做过的投球实验。在学校教学楼的一侧，村里的卡西男人们听话地排好队，研究者逐一记下他们的一些调查数据，情况和我们在坦桑尼亚所遇到的并没有什么不同。实验对象中有一位名叫奇拉姆的年轻男性，他选择了没有竞争机制的奖励制度。奇拉姆穿着简单的白衬衣和牛仔裤，他温和地笑着，拿起了第一个球。一开始，他似乎过于保守了，投球的力度有点儿小，球掉在了离桶还有几米的地方。第二次投球，他加大了力度，结果球飞得太远，也没有入桶。奇拉姆显然对投球结果有一点儿失望，我们看到他咬了咬自己的嘴唇。第三次投球，他终于找准了力度，把球投入了桶中。

在学校教学楼的另一侧，卡西部落的女人们也在玩着同样的游戏。一位名叫赛修的女性从队列里走出来，她自信果断的态度给我们留下了深刻的印象。赛修毫不犹豫地选择了竞争性的奖励机制。她卷起袖子，抓起一个球，眯起眼睛看着3米远的桶，一副要投入战斗的表情。只见赛修自信地伸出她戴着手镯的手臂，把球投向桶。一击未中，但是赛修的气势丝毫不见减弱。随着第二个球稳稳入桶，赛修欢快地叫了起来。最后，赛修的成绩是10投5中，赢得了比赛，几分钟内她就赚了不少钱。在我们看来，赛修是一位积极自信的女性，她非常喜欢竞争，也习惯了对别人发号施令。在她面前，竞争对象只能乖乖认输。

在这个女权盛行的地方，我们做了这个简单的投球实验，实验结果如下图所示。54%的卡西女性选择了竞争性的奖励机制，而卡西男性中只有39%的人选择了竞争性的奖励机制。卡西女性选择竞争性奖励机制的比例甚至高于男权社会——马赛部落——的男性。总体来说，卡西女性的行为更接近于马赛部落（或者美国社会）中的男性。

卡西部落的实验结果对长期存在的性别之争提供了一些新的启示。当然，我们所见到的是一个相当特殊的社会（和世界上的大部分社会都不一样）中的女性行为。但是，这正是我们的目的所在：尽量剔除男权文化因素的

影响。在卡西部落的实验中，一个普通女性的竞争性远远强于一个普通男性。或者，用更简单的话说，显然在男女的性别差异问题上，先天因素并不是唯一的影响因素。在卡西部落，后天因素的影响就占了上风，似乎表明后天教化才是“王道”。

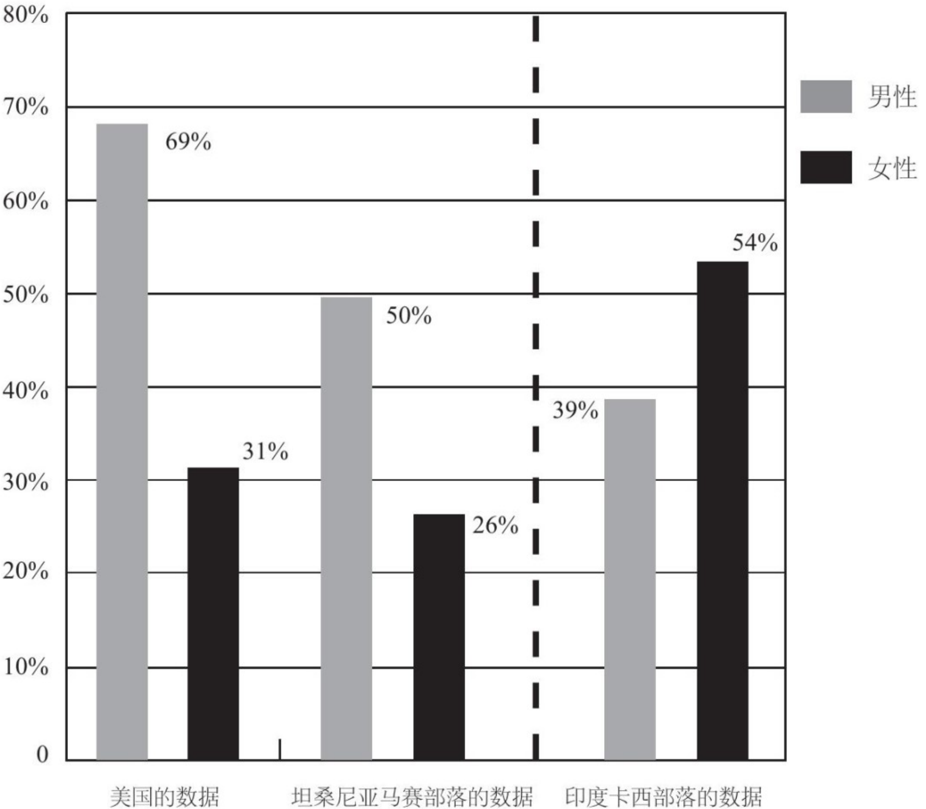


图3–1 实验对象中男性和女性选择竞争性奖励机制的比例

注：每个社会中选择竞争性奖励机制的男女比例显示了社会文化的不同。在我们的实验中，卡西部落的女性选择竞争性奖励机制的比例不仅高于美国女性和马赛部落女性，甚至高于马赛部落的男性。

我们的研究显示，只要生活在公正的文化环境中，女性完全可以和男性一样富有竞争力，甚至在很多情况下还可以比男性更有竞争力。因此，我们认为，竞争力并不是完全由先天因素决定的，“男性天生就比女性的竞争意识强”的说法也毫无道理。只要在社会文化中建立起合适的激励机制，就可以让女性比男性有更强的竞争意识。

女性能够成为谈判高手吗？

那么，在卡西部落的市场（市场是一个由强烈的经济激励机制主导的地方）上，竞争性强于男性的卡西女性们又是如何表现的呢？为了得到这个问题的答案，我们访问了西隆城露天市场，西隆城是卡西族人和非卡西族人混居的地方。

西隆城露天市场是世界上最大的市场之一。这是一个充满活力的地方，走在里面，各种各样的气味扑鼻而来，有生肉和血的腥气，有新鲜西红柿、洋葱的香味，有垃圾刺鼻的气味，有花香，还有草帽和棉质衣物的气味。市场上有各种出售廉价电器和鞋履的摊位。

为了研究文化对谈判行为的影响，我们分别选取了卡西部落和非卡西部落的男性和女性，给他们每人一些钱，要求他们在市场上购买两公斤西红柿。西红柿的价格为每公斤20～40卢比，最后的成交价取决于购买者讨价还价的能力。在我们的实验中，实验对象把价格压得越低，他们能得到的金钱奖励就越多。对于每个实验对象的交易过程，我们都记录下了卖家开出的起价、买家讨价还价所用的时间，以及最后的成交价。

从实验结果中我们发现了两个重要的事实：第一，卡西部落的女性在谈判方面很擅长，女权文化促使她们被培养成自信果断的人，这证明了我们的投球实验能够很好地预测实验对象在现实生活中的行为特点。第二，我们发现，无论是不是母系社会，市场的起效机制都应由女性制定定价规则，这一发现非常有趣。

当卡西部落的女性进入自由市场（非卡西部落女性定价的市场）时，男性和女性可以共同售卖东西和讨价还价。卡西部落的女人在砍价方面非常有一套，比如上文提到过的赛修就是砍价高手，从购买西红柿到为她的儿子们购买棉衬衣，赛修都能以最低价买到。有趣的是，当赛修和其他卡西部落的女性进入由卡西部落的人定价的市场时，情况却不一样了。在这个市场中，只有女性参与交易活动，我们发现讨价还价的行为几乎不存在了。这个市场中商品的价格基本上与西方世界一样，是固定价格，讨价还价的空间很小。在这个例子中，似乎环境和社会氛围对人们的行为产生了决定性的影响。

上述两项发现是互相关联的。在后天因素的影响下，女性完全可以和男性一样选择竞争性的激励机制，或者成为谈判高手。但是，在由女性做主的情况下，卡西部落的女性在市场中设置了和其他地方不同的激励机制。通过一口价而不是讨价还价的定价机制，卡西部落的女性使得市场的环境变得不那么充满竞争性和攻击性，然后她们在自己设定的这种激励机制下开

展商业活动。

假若世界由女性主宰

我们在卡西部落领悟到的另一个道理是：当女人掌权的时候，似乎大家就都能够受益了。

1968年，生态学家加勒特·哈丁发表了一篇论文，论文题目为“公地的悲剧”。在这篇文章中，加勒特·哈丁指出，当太多的人争用一种资源的时候，公共资源就会被过度消耗。加勒特·哈丁在文中举了一个例子：中世纪的欧洲，很多牧羊人会共享一片公共草地，大家都可以在这片草地上放牧。只要牧羊人不同时让太多牲口在同一片草地吃草，就不会有任何问题。但是，如果其中一位牧羊人太贪心，让过多的羊在草地上吃草，那么草地就会遭到破坏，最终导致草场退化，无法放牧。（这类似于前文中我们提到的餐后分账单的例子，这种现象叫作“负外部效应”。）

比如，海里的水产捕捞权也存在同样的问题。在某些地方，由于过度捕捞，某些种类的鱼未来的存量将会严重不足。由于水产品的价格很高，每个渔民都有动机去捕捞尽量多的鱼，但是如果大家都这样做了，那么我们的下一代就没有鱼吃了。因为鱼类的种群数目一旦下降到某个临界值以下，就再也无法恢复增长了。

关于女性和男性的差别，存在这样一个传统的假设：女性比男性更加关心公共物品问题，比如鱼类和草地。我们在卡西部落，以及与卡西部落临近的阿萨姆村对上述假设进行了检验。阿萨姆村是一个男权文化盛行的部落。我们使用的是经济学上的一种标准化游戏，叫作“公共物品游戏”（这个游戏对人们捐助资金来提供公共物品——如国家公园的维护、空气质量的保护等——的情况进行模拟）。

我们对每组实验对象给出了相同的指示：“在本游戏中，你可以选择为社区投资，或者为你自己投资。”我们还告诉某些实验对象：“你每给自己投资1卢比，你就能获得1卢比的收益；而每投资1卢比给你们的社区，那么社区中的每个人都会获得0.5卢比的收益，也就是说，不仅投资者自己能得到0.5卢比的收益，社区中的其他人也能获得0.5卢比。”

根据你对卡西部落的了解，你可能会猜想卡西部落的人更倾向于为社区投资。那么，恭喜你猜对了。与阿萨姆村的居民相比，卡西部落的人无论男女都选择更多地投资于社区，而不是投资于他们个人。总体来说，我们的实验结果显示，卡西部落的人不自私，不管是男人还是女人。这一研究结果引出了这样一个问题：如果我们的世界由女人主宰，那么它会不会和我们今天看到的大不一样呢？

撰写招聘广告的秘诀

电视剧《广告狂人》非常尖锐地向我们展示了20世纪60年代以来，美国社会中两性关系的巨大变化。在20世纪60年代，社会要求女性应该表现得像玛丽莲·梦露一样，而男性应该表现得像“鼠帮”一样。当时，从未有人想到过以后会有女权运动、黑人解放以及同性恋自由化的社会风潮。而这部电视剧向我们展示了在这些自由化运动发生之前，社会对男女行为准则的要求和影响。也许那时候的人并不清楚自己到底是怎样的人，但他们却非常清楚为了保证自身安全而绝不能成为什么样的人。

随着我们大踏步地迈进了21世纪，现在我们对性别差异的认识已经加深了很多：我们知道，面对竞争性的激励机制，男女会做出不一样的反应；我们还知道，这种差异受文化环境的影响很大。这些社会因素加在一起，能够帮助我们理解为什么男性和女性在工作状态和收入方面仍有如此大的差别。我们在印度卡西部落的经历告诉我们，只要女性掌握了经济大权，并且能够充分表达自己的真实偏好而不受社会舆论的批判，那么女性同样会积极地响应竞争性的激励机制，获得经济上的成功，成为领袖人物。

我们实验的主要发现可以归纳为两点：第一，女性也可以富有竞争性，甚至会比男性的竞争意识更强；第二，随着女性的社会和经济影响力提高，社会会变得更和谐、更有利他精神。这两点发现可能会产生很深刻的影响。当我们看到卡西部落的女性充满魄力地和商贩谈判西红柿价格的时候，我们想到的是美国女性不愿申请竞争性较高的工作，不愿或不敢向上司提出加薪的要求；我们想到的是西方社会中的种种制度性问题，它们限制了西方社会的女性取得她们本可以取得的成就。当我们看到西隆城由卡西部落制定定价规则的市场摩擦更小的时候，我们想到的是美国国会中充斥的种种争吵声和哗众取宠的现象。

那么，如果我们想要鼓励女性变得更富有竞争性，或者提高她们的收入水平，我们应该进行哪些方面的改革呢？这些变革又会给我的女儿以及你的女儿带来什么样的影响呢？

2013年，当尤里的女儿19岁时，她就相信自己未来一定会取得事业上的成功。尤里夫妇一直鼓励女儿相信一切皆有可能，只要凭借自己的努力，没有什么目标是不能达成的。但同时，尤里的女儿又觉得，至少在今日圣迭戈的文化氛围中，她似乎并不能走出去像男孩子一样自由自在地参与竞争。那么，在男性占主导地位的社会环境中，尤里的女儿如何才能成为顶尖人才呢？

同时，在芝加哥南部，约翰的女儿们也发现了类似的问题。她们观察到，

当体育课上男生发挥一般的时候，教练就会像我们前文中提到过的那样训斥男生："不要像女生一样踢球！"约翰的女儿问道："我们应该像女生一样表现，还是应该像男生一样表现呢？我们应该表现得温柔和善一些，还是应该努力争取自己想要的东西呢？"

正如我们在本章开头提到的那样，女性常常逃避加薪谈判。比如，实验室研究显示，在申请一些虚构的工作职位的时候，要求提高薪酬的男性的比例是女性的9倍。那么，在现实世界中，这样的现象是否也存在呢？如果答案是肯定的，原因是什么呢？

为了找出这一问题的答案，我们做了一个与克雷格列表广告实验相类似的实地实验。2011年11月～2012年2月，我们在网上刊登了18则行政助理的招聘广告，工作地点分别为美国的9座大型城市。工作职责要么是一般性的筹款工作（男女皆可），要么是更吸引男性应聘者的体育类工作。其中一则广告称，该工作的薪酬是每小时17.6美元，还可以商议。而有一则广告称，薪酬一律为每小时17.6美元。

我们一共收到了2 422个应聘者的求职申请，实验的结果如何呢？

首先，我们发现当广告未明确提及"薪酬可以商议"的时候（含糊的情况），要求提高薪酬的男性应聘者比女性应聘者多。但是，当广告明确提及"薪酬可以商议"的时候，上述差异就消失了，甚至相反——要求提高薪酬的女性应聘者稍稍多于男性应聘者。

换句话说，只要雇主明确表示薪酬是可以谈判的，那么女性也愿意进行谈判。但是，如果雇主不明确表态，那么男性应聘者就比女性应聘者更倾向于要求加薪。

男性和女性分别倾向于申请哪种工作呢？我们发现，当广告中加入"薪酬可以商议"的条件后，两性申请人数的差异缩小了45%，甚至偏男性化的工作（体育类工作）申请情况也是如此。

这些结果说明，女性不喜欢未明确说明薪酬的招聘广告，而男性则正相反。很显然，如果雇主希望应聘者群体保持正常的男女比例，就应该在招聘要求中详细说明工作内容、薪酬、福利等情况。

公司应该鼓励女员工向前一步

虽然我们的“薪酬可商议”实验的目的是考察应聘者的反应，但是，在实验中雇主和应聘者并没有进行面对面的沟通。尽管如此，女性仍然可以从这个例子中学到这样的经验：即使招聘广告中未明确说明工资是否可以商议，你也应该大胆地和雇主进行薪酬方面的谈判。

在找工作的时候，女性不应该直接接受雇主开出的薪酬条件，而应该就薪酬与雇主进行谈判。虽然女性可能会害怕无理由地要求加薪，但是，这样做其实是很正常的，至少男性就是这么做的。

此外，负责招聘的管理人员应该意识到，由于受社会文化的影响，女性普遍比较厌恶风险，这种现象可能导致她们不能在公司中顺利晋升。有太多的例子表明，女性在明明可以要求加薪的时候却放弃了，在可以接手新项目的时候也放弃了。这并不是因为女性缺乏能力和才干，而是因为我们的文化和社会环境向她们灌输了这样的世界观：别表现出攻击性，这不是一个女人应该有的姿态。公司应该设法鼓励女性去竞争高级职位，德勤咨询公司在这方面做得就很好，该公司尽可能保证在招聘高级管理人员的时候充分考虑女性候选人，它的高管中有23%的人是女性。相信德勤这样的公司一定可以从鼓励女性发展的政策中获益，因为通过这样的方式，能够发现公司中具备一流才干的员工，这对提高公司业绩无疑是大有裨益的。

此外，负责招聘的管理人员也应该提高自己的判断能力。招聘人员本该认真考虑每一位应聘者能为公司带来什么，不能带来什么，但在现实中，很多人力资源部门的管理者只是简单地依靠自己的直觉来筛选应聘者，他们选择某位应聘者，只是因为他们觉得这位应聘者“应该适合这份工作”，而且不知不觉地偏向男性应聘者。

如果公司的招聘机制存在上述偏见，它们就应该想办法克服这些偏见。比如，金宝汤公司就明确地在公司的销售计划中提出消除性别差异是公司的目标之一，因为公司的主要消费群体是女性。为了达到这一目标，金宝汤公司明确规定他们的领导层应该是和他们的消费群体类似的人。金宝汤公司的CEO丹尼斯·莫里森就是一位女性。

如果公司能够认识到女性不太响应竞争性激励机制的原因，它们就可以利用这一信息谋利。比如，不讨价还价的卡西部落市场让我们想起了另一个市场，那就是美国汽车市场。很多女性讨厌在买车的时候和汽车经销商讨价还价，销售员总会说“让我请示一下经理”。为了解决这一问题，本田汽车公司决定采用一个最早由通用汽车公司土星分部发明的策略，也就是采用一口价定价模式。虽然通用汽车公司的土星汽车分部已经不复存在，但

在这一车型还存在的时候，它在女性中非常受欢迎。据调查，在土星车型的用户中，女性的比例达到63%。

用公正的教育去消除性别偏见

在消除性别歧视方面，政策制定者们也可以做出有益的贡献。如果你是一名政策制定者，应该认识到未雨绸缪总是比亡羊补牢的效果更好。比如，我们不确定美国教育法修正案第九条（该法案旨在提高男女共同参与竞争时的公平程度）是否真的对解决性别歧视问题有作用。作为政策制定者，也许应该问问自己：“如果我们想要创造一个公平的社会环境，那么到底应该从哪里入手最为有效呢？”既然我们的研究显示性别差异至少在一定程度上是受后天因素的影响而产生的，那么我们应该更注重幼儿教育和社会风气的改良。

如果你是一名家长，那么我们的研究成果应该能够为你的亲子教育提供一些参考建议。我们相信，投资于提高你女儿的自信和投资于你的退休计划相当类似。在我们女儿的成长过程中，应该有意识地让她们更多地接触竞争性的环境，尤其是在幼儿时期，这对她们日后的发展十分关键。在青春期阶段让女孩子们更多地接触竞争性环境也很必要。

但是，即使家长用心呵护，孩子上学期间还是有可能受到性别偏见的影响。我们的研究显示，性别偏见在孩子很小的时候就有所表现，而且程度相当深。家长和教育工作者都应该清楚地意识到上述问题的存在。不要羞于鼓励孩子参与竞争，尤其是女孩子。不管是家长、教师，还是其他从事儿童教育的人都应该认识到，女性缺乏竞争意识的问题不是先天因素导致的，而是由后天教化和社会文化造成的。女性并非天生就缺乏数学头脑，喜欢粉红色的洋娃娃而不喜欢黑色的卡车，在学业或体育方面的表现弱于男性。如果我们能改变孩子们接受的社会规范，改变他们对激励机制的反应，我们就能改变孩子们的未来。

关于如何彻底改变男孩和女孩在竞争性方面的差异问题，一种“银子弹”式的提议是，恢复过去男女不同校的教育制度。这听上去可能有点儿奇怪，我们怎么可能走回头路呢？但是，仅从理论上来说，这个办法确实有一定作用。因为有研究显示，在男女同校的教育环境中，男孩受到教师关注的程度仍然超过女孩。

最后，我们应该认识到，虽然竞争意识非常重要，但它不是通向幸福的关键。我们内心的宁静并不是来自我们的头衔或拥有的东西，而是来自我们的日常生活，以及我们作为一个好公民、好父母、好邻居的人生体验。从个人的角度来说，我们希望自己的女儿可以明白这个道理，也希望世界上的每一个人都能明白这一点。

在接下来的两章中，我们继续进行对社会不平等问题的讨论，主要是教育

不平等问题。我们还会告诉你，只要制定正确的激励机制，穷孩子和富孩子之间的教育差距是可以缩小的。

第4章
解决公共教育问题的一剂良方



引言

到目前为止，我们已经讨论了认识人们行为背后隐性动机的重要性。我们也知道，激励机制非常微妙，如果不能正确地认识人们的真正动机，我们设计的激励机制不仅不起效，说不定还会起反作用。我们还认识到，只要对女性进行正确的教育，充分鼓励她们参与竞争，那么女性完全可以和男性一样，对竞争性的激励机制做出积极的反应。

在本章及下一章中，我们将向大家展示实地实验如何帮助我们理解当今美国社会最难解决的问题之一 ——孩子的教育问题。每一年，美国政府花在公立小学和公立中学上的费用高达6 000亿美元。由于这些学校的学生总数是5 470万人，所以我们可以算出政府花在每个学生身上的教育经费高达11 467美元，但是，如此巨额的花费所产生的效果却并不理想。

如果我们能够把我们的中小学转变为充满创新精神的实验室，那么几十年来美国教育质量不断下降的局面就可以得到扭转。通过这样的方式，我们可以和孩子们一起学习：我们能搞清楚怎样的系统设计最为有效，以及为什么这样的系统最有效，而我们的孩子们则能够学到未来取得成功所需要的技能。通过实地实验的方式，我们将告诉大家中小学教育如何能让孩子们更有效地学习，关心教育问题的成人也能够学到很多宝贵的知识。

某一个秋日的午后，我们的研究助理乔·赛德尔来到了位于芝加哥南部的温特沃斯小学。他此行的目的是为了和该校的管理者讨论我们想要开展的一个实验项目。当乔·赛德尔上楼的时候，他听到了一个很大的声响，就像是有人把一大堆书扔在地上发出的声音。之后，这种声响又重复出现了几次。乔·赛德尔不由得停下了脚步，疑惑地看向跟他一同上楼的教师。这位教师睁大了双眼，脸上毫无表情。乔·赛德尔此前从未听过枪声，但显然这位教师已经不是第一次听到枪声了。

几分钟后，学校广播宣布学校现在进入封锁状态。在接下来的1个小时里，大量警察涌入学校，对目击证人进行询问。在教室里，教师们继续着他们的日常教学活动——教授战前历史、代数课程，以及英语段落结构。但是，在这样的学习环境中，学生们真的可以专心听课吗？

对美国的很多低收入地区的学生来说，能不能受到比较好的公共教育几乎全靠运气。这样的情况不仅是悲剧性的，而且非常具有讽刺意味，因为美国毕竟是世界上最富裕的国家之一。虽然2008年的金融危机以及之后的经济萧条给美国带来了沉重的打击，但是美国的各项经济指标仍然位居世界前列，包括人口预期寿命、收入水平、医疗条件，以及各种让人们的生活更轻松舒适的高科技。

从历史来看，美国在经济上取得的成功大多都伴随着教育上的各种成就，这一点儿也不奇怪。在美国建国之初，美国总统托马斯·杰斐逊就大力提倡建立公共教育系统。这一系统旨在让每个美国人都能够受到高质量的教育。到了19世纪后半叶，美国的公共教育系统初具雏形，这意味着在提高美国教育水平方面，美国的政策制定者们已经奠定了成功的基础。近几十年来，美国不仅拥有了世界一流的高校，其中小学的教学质量也同样为人称道。事实上，直到今天，美国的高等教育仍保持了很高的质量，每年都有大批世界各地的年轻人去美国接受大学本科、硕士以及博士阶段的教育。

但是，在这几十年中，美国发展出了两种教育系统：一个系统为穷人服务，另一个系统专为富人服务。如果家长资金充足，愿意送孩子去费用高昂的私立学校，那么这些家庭的孩子就可以受到全方位、高质量的教育；如果家长资金匮乏，则只能送孩子去不时发生枪击案、学生毕业率只有50%的学校就读。低收入家庭孩子的辍学率与高收入家庭孩子的辍学率相比，高出了4~5倍。比如，2008年，高收入家庭孩子的辍学率只有2%，而低收入家庭孩子的辍学率高达9%。美国大城市贫民区的很多学校的辍学率甚至超过50%。

美国政府把纳税人缴纳的大量税金投入到公共教育系统中去。仅就每个学生的平均教育花费这项指标而言，美国在全世界所有国家中排名第5名。虽然政府的投入相当巨大，但是对很多孩子来说，美国的基础教育系统正变得越来越糟糕。在芝加哥和纽约地区，公立学校九年级学生的平均阅读水平只相当于私立学校三四年级学生的阅读水平。美国学生的阅读能力、数学能力、科学能力的评分，都已经跌出了世界前10名。实际上，就英语基础语法和高中数学的教育水平而言，美国在世界的排名情况最多只能算是中游水平。美国的基础教育质量在持续恶化，美国高中学生的毕业率已经下降到了墨西哥、土耳其等国家的水平，而这些国家投资在青少年教育方面的金额比美国要少得多。

显然，美国城镇地区的基础教育系统已经出现了很大的问题，为了纠正这些问题，美国政府在政策方面做出了很大的努力，从1954年高等法院对“布朗诉托皮卡教育局案”的判罚，到2001年“不让任何一个孩子被落下”的法案出台，都显示了美国政府在这方面的努力。但是，这些政策并未根治美国基础教育系统的弊病，收效甚微。那么，还有哪些政策是我们可以继续推行的？我们是否能够重新分配政府在教育方面的投入，建立更好的激励机制，来提高教学质量呢？

关于教育政策的反思与疑惑

罗恩·休伯曼曾是芝加哥公立学校的管理者（我们在第8章中会再次提到他），在职业生涯的早期，他曾邀请我们共进午餐。从那以后，我们就开始了对美国公共教育问题的研究。那次午餐期间，我们谈到了如何降低青少年暴力犯罪率和少女怀孕率的问题。罗恩·休伯曼告诉我们，联邦政府正考虑投入数百万美元的资金来提高芝加哥公立学校的教学质量。然后，罗恩·休伯曼问了我们一个非常简单的问题："如果我能拿到这笔钱的话，你觉得我应该把钱花在哪里？"

对于这个简单的问题，我们当时无法给出答案。我们俩的孩子也在芝加哥公立学校就读，也许我们应该建议罗恩·休伯曼把所有的钱都花在教师培训和提高教师工资待遇上。或者我们应该建议他用这笔钱来开展学生们的课外活动。又或者学校应该用这些钱来雇用更多的导师或者辅导员。在这些建议中，有几种建议学校已经尝试过了，但事实证明，加大这些方面的投入并未显著地提高学生的学业水平。

罗恩·休伯曼想要一种深入、综合性的解决方案，他还需要数据和证据，来证明这种方案确实能够解决芝加哥公立学校所面临的严峻挑战。如果能够从联邦政府获得这笔钱，罗恩·休伯曼希望自己能够履行就职时的承诺——把每一分钱都花在刀刃上，他希望能够给芝加哥公立学校带来看得见、摸得着的变化。

听了罗恩·休伯曼的想法，我们感到非常兴奋。我们给罗恩·休伯曼讲述了路易·巴斯德是如何用实验证明疫苗的有效性的。1882年，路易·巴斯德在50只绵羊身上进行了实验，其中1/2的绵羊作为对照组，而另外1/2的绵羊作为实验组接受了疫苗接种。然后，全部50只绵羊都被注射了致命剂量的炭疽病病原体。两天之后，对照组的25只绵羊全部死亡，而接种过疫苗的25只绵羊却安然无恙。这一实验证明了巴斯德的观点。虽然罗恩·休伯曼的想法并不像巴斯德的实验那么戏剧化，但是从某个角度来说，他的工作正是为芝加哥公立学校里的孩子们"接种"，让孩子们免受暴力、无知和贫困的伤害。

在研究教育问题的时候，经济学家的出发点是考虑不同的"投入"（或称"影响因素"）如何共同作用去影响"产出"（或称"结果"）。比如，想让学生们取得好成绩，我们需要哪些"投入"呢？我们先考虑对教育质量起作用的种种因素。显然，学生自身的努力程度（"投入"之一）是教育过程中的一个关键性因素，但是教师、学校管理者以及家长的努力程度（这些都是"投入"）也极为重要。在研究教育问题的时候，我们还要考虑以下问题：学生、教师和家长的努力是如何共同作用，从而产生更好的教育结果（比如

学生成绩的提高）的呢？哪些投入因素的组合能够提高学生的考试成绩？哪些投入因素组合在一起能够提高毕业率？哪些投入因素组合在一起能够帮助学生们更好地就业？在什么阶段提高学生、教师，以及家长的努力程度最有效，学前阶段、小学阶段还是高中阶段？

也许你理所当然地认为，今天的教育研究者们早已经找到这些问题的答案了，毕竟关于教育的争论从亚里士多德时代就已经存在了，而且美国的公共教育系统也已经有100多年的历史了。但是，事实上，我们从未用实地实验的方法系统性地研究教育问题，我们不知道什么样的政策是有效的，不知道这些政策的效果有多大，也不知道它们为什么有效。总的来说，虽然美国有数千所学校，我们却未能把这些学校转化成实验室，用科学的方法（而不是猜测和道听途说）去设计最优化的教育政策。

辍学率和教育改革

在美国，有不少曾经繁荣一时，如今却被外包、失业和绝望笼罩的制造业城镇。如果你开车经过这些城镇，你会看到锈迹斑斑的水塔和破旧的工厂，以及杂草丛生、门窗失修的荒废房屋。穿过铁轨，你会看到门窗紧闭的商店，以及墙壁满是“涂鸦”的房屋，这些房屋的主人因为无力偿还房贷而被银行收走了房子。在城镇的主干道上，随处可见坐在牛奶箱上的中年男人，他们手上拿着棕色的食品袋，靠着袋子里的食物撑过这一天。看到这样的情景，我们难免会想，在经济状况好的时候，显然这些人应该干着体面的工作，拿着足以养家糊口的薪水，说不定还常常会给妻子买束玫瑰花。

这些就是在人口超过30 000人的芝加哥高地市最常见的街景。高地市位于芝加哥南部，人均收入低于美国的贫困线，那里的孩子常常饿着肚子上床睡觉。贫困的压力以及随之而来的愤怒和无奈，无时无刻不在啃噬着那里的孩子和他们的父母（或者养父母）。

高地市第170学区的管理者汤姆·阿玛迪欧在上任之初发现，他的辖区中有50%的学生是西班牙裔，有40%的学生是黑人；超过90%的学生来自领取政府食品券的贫困家庭，很多孩子来自寄养家庭，大部分学生都因为家庭收入低而领取政府提供的免费午餐或低价午餐。像其他一些城镇的学校一样，该学区约有50%的高中生辍学，而且大多是九年级和十年级的学生。

汤姆·阿玛迪欧是一个直率、富有激情的人，他很有商业头脑。在就任该学区管理者之前，汤姆·阿玛迪欧是一位收入颇丰的股票交易员，这样的例子在美国恐怕也就这一个了。汤姆·阿玛迪欧和大家印象中典型的华尔街交易员并不一样，他非常关心穷人的疾苦。很多人觉得，贫困家庭的孩子天生注定会成为失败者，这种想法让汤姆·阿玛迪欧感到非常气愤。汤姆说：“有些人认为某些孩子不可能成功，也不应该成功，所以现在这种情况无须改变。然而，我希望政府能给我提供更多的资源，给我的学区和富裕学区同样的资源，让我学区内的孩子们能跟其他孩子站在同一条起跑线上。”

在2006年接管这一学区的时候，汤姆·阿玛迪欧清楚地告诉学校的董事会，必须对学校进行根本性的改革，来缩小贫困学区的学生和富裕学区的学生之间的差距。汤姆·阿玛迪欧说：“我告诉他们，‘听着，我们必须提高孩子们的学业成绩，必须进行大的改革。这里是美国，我们不能看着我们的孩子辍学，沦落到社会底层。我知道改革会面临很多障碍，但是，现在的情况必须改变。’”

学校董事会成员接受了汤姆·阿玛迪欧的意见。高地市圣简姆斯医院的骨科医生威廉姆·佩恩决定帮助汤姆·阿玛迪欧。佩恩医生有很强的社区荣誉感，他说："我请上高中的孩子们来我们的办公室聊天，我问他们，你们的理想和愿望是什么。有一个孩子的父亲同时打三份工，一边养家，一边为孩子未来上大学存钱。这个孩子的成绩不错，但是他的父亲实在没钱送他去好的学校就读，所以他只能去某所主要进行'补救教育'的大专学校读书。显然，这所学校根本不适合这个孩子，以这个孩子的学习能力，他应该去上更好的大学，但他却没有选择的余地，因为他的父亲不懂得如何申请大学的经济补助，也完全不了解美国教育系统。知道了这件事情之后，我开始阅读相关资料，了解到高地市的辍学率非常高。我在想，我们应该做些什么来改变现状呢？"

2007年秋天，佩恩医生找到了我们，请我们帮助高地市的孩子们，降低孩子们的辍学率。通过佩恩医生的介绍，我们认识了该地区教育系统的重要决策者，并且开始和学校的管理者们进行合作。一开始，我们只有一个目标，那就是提高高地市的高中毕业率。

选择辍学相当于放弃了中彩票的机会

我们觉得孩子们选择从高中辍学是一件很难理解的事情，因为这就像是扔掉一张可能中奖的彩票一样。数据表明，每少接受一年的学校教育，学生未来的收入就会下降大约12%。2009年，高中辍学人群的年均收入是19 540美元，而高中毕业生的年均收入是27 380美元。如果把年均收入的差额乘以20年，那么我们可以得出这样的结论：选择从高中退学会导致未来20年的收入损失高达156 800美元。这些辍学的孩子们扔掉了中奖的彩票，因为15万美元在美国很多地方都足够买一所房子了。

当然，孩子们面临的选择更复杂一些，他们并不是在辍学和买一所房子这两个简单的选项之间进行选择。之所以这么说，其中一个原因是，对他们来说，教育的经济回报要在未来的较长时间内才能体现出来。学业方面的努力所获得的回报不是即时的，而是严重滞后的。我们中的大部分人都不能就延迟回报做出正确的决策，而更容易受即时满足的影响。正是出于这样的原因，我们才总是把工作拖延到最后一刻完成，才会在退休的时候发现储蓄不足，才会吃得太多而运动太少。

成人尚且如此，孩子就更加不必说了。你还记得自己小时候生病，父母是如何求着你、哄着你喝下一勺难喝的药水吗？只有吃药，病才会好，但显然你无法看到吃药的延迟回报，而只在乎吃药给你带来的即时损失——药水的味道太可怕。正是出于这样的原因，制药公司用了很多精力来改善儿童药品的口感，比如说小儿泰诺就是泡泡糖口味的。

随着孩子们进入青春期，不能正确认识延迟回报的问题会变得更加严重。研究表明，这可能是由于他们的大脑发育还不够成熟。换句话说，青少年对即时满足过于依赖，他们根本不懂什么是为自己的未来投资。从这个角度来说，高中辍学对青少年而言似乎是一个不错的选择。

此外，这一现象还和家长对孩子的教育方式有关。很多家长不重视对孩子的非认知性技能的培养，比如，如何为未来投资，如何做一个有耐心和值得信赖的人，如何和其他人合作等。事实上，这些技能对孩子的未来是极为重要的，但是，很多家长却没有充分意识到这些技能的重要性。

想象一下，你是一个口袋里缺钱、容易冲动、大脑发育尚不完善的青少年；你住在高地市这样的贫困地区，每天看着大城市的灯红酒绿，对即时满足的渴望占据了你的整个大脑；而你未来的生活，如高中毕业以后的生活，根本是一些遥不可及的不真实的东西，就像让你考虑在火星上生活的可能性一样无聊。因此，你所想的只有一件事：我要立刻满足我的欲望。那么，有没有什么办法能让青少年把当下的决策和未来的回报联系起来

呢？

金钱能激励学生好好学习吗？

尤利尔·金是高地市棕道高中的一名九年级黑人学生，年龄为14岁。尤利尔的妈妈特丽莎是一名高中肄业生。尤利尔是一个充满活力、性格外向且聪明的孩子，但是和他的妈妈一样，尤利尔也不喜欢上学，他的成绩在C和D之间徘徊。虽然没有公然作弊，但是尤利尔常常会敷衍了事。比如，期末考核要求学生们全篇读完《杀死一只知更鸟》一书，而尤利尔只是大概浏览一下就算完成任务了。尤利尔属于那种处于边缘状态的学生——如果能加把劲儿，他应该可以顺利完成学业；如果放任自己，他很可能误入歧途。

九年级学生凯文·曼西是一个矮个子的白人孩子，他有一头深色的头发，耳朵上戴着水钻耳钉。凯文·曼西喜欢玩滑板、打电脑游戏以及发明创造。他是一个聪明且富有创新精神的孩子：他曾用一个电动牙刷和一根吉他弦做成了文身小工具，然后给自己文身来吸引女孩子。凯文的妈妈在一家超市的糕点制作部门工作。凯文喜欢和朋友一起玩，而不愿意为学业费心。上课的时候，他会在桌子下面偷偷地玩电子游戏机；考试的时候，他常常作弊。凯文希望自己可以从高中毕业，但是他的考试成绩大多不及格，很难达到毕业的要求。凯文表示，如果不能从高中毕业，就去参军，他还打算考取一个普通教育发展证书。

对于像尤利尔和凯文这样的后进生，到底什么样的激励机制才能让他们努力学习，完成学业呢？如果我们给尤利尔和凯文一些钱，或者给他们的父母一些钱，来刺激他们提高成绩，会管用吗？在否定这个方案之前，我们首先来考虑一下我们通常是如何激励他人做我们想要他们做的事情的。比如，我们想要激励大家更好地进行垃圾分类，或者购买更环保的车型的话，我们就可以用金钱激励他们这么做。那么，通过给学生金钱，是不是也能激励他们好好学习呢？

当我们带着上述方案（通过给学生金钱来激励他们提高成绩）来到高地市第170学区的时候，我们的这一方案遭到了学校董事会成员的鄙视。毕竟，大部分成年人都认可学生们应该为了获得知识而学习。可是，残酷的现实是：公立学校系统中数百万的学生并不是这么想的。我们向学校董事会指出，孩子们应该自觉打扫自己的房间，但是他们却总是不打扫；孩子们应该每天认真刷牙、听家长的话，但是他们也没有做到；孩子们应该多吃水果少吃曲奇饼干，但是很多孩子的饮食结构都不合理；孩子们应该有主动学习的兴趣，但是遗憾的是，很多孩子并没有这种兴趣。

学校的董事会成员进一步引用了一些研究成果来反对我们的提议：外在的激励机制（比如金钱）会抵消内在的激励机制（比如，对学习的兴趣、取

得好成绩的愿望）。这听起来很熟悉吧？其实，他们所引用的正是我们在本书第1章中讨论过的一些经济学和心理学研究的结果（包括我们自己的研究）。我们对学校董事会成员引用的研究成果表示认可，并且表示我们同样认为内在的激励机制是非常重要的，然后我们话锋一转，向他们指出这样一个事实：如果根本不存在内在的激励机制，那么就没有什么东西是可以被抵消的，在这样的情况下，金钱奖励就会奏效。听了我们的话，学校的董事会成员无奈地叹气，显然，他们知道自己学校的学生们的情况很糟。他们非常勉强地表示，只要成功概率能达到50%，什么方案他们都愿意试一试。

因为在教育系统中引入金钱这种激励机制是一件颇有争议性的事情，所以到目前为止这方面的尝试很少，而且大家也不太清楚如何实施这样的激励机制才最有效。首先，我们想到这样一个方法，那就是把金钱作为即时激励，不是在学期或学年末才给成绩好的学生发奖金，而是在学生取得某项学业成就的时候立刻给他们奖金，这样最能迎合青少年对即时满足的渴望（正如前文所说，行为经济学家已经证明，很多人对即时激励的反应强烈，而对延迟回报的反应较小）。

同样是基于行为经济学理论，我们又想到了第二个方法：用发彩票的方式给学生发奖金。彩票是一种极佳的行为经济学测试工具，因为人们常常会对小概率事件发生的概率估计过高。比如，赢得某一州的“强力球”彩票的概率一般小于一百万分之一，但是很多人仍然热衷于购买“强力球”彩票，其中一个原因是他们总认为自己中奖的概率高于中奖的真实概率。（实际上，在美国大部分州，中“强力球”彩票的概率比被闪电击中的概率还要小。）我们认为，如果我们用发彩票的方式给学生提供奖金，把中奖的金额设置得很高，而把中奖概率设置得很低，那么学生们可能会觉得这样的奖金制度更有吸引力。因为学生们很可能会高估自己的中奖概率，而这种错误的认知却会激励他们更努力地学习。

最后一个方法是我们在试图找出教育系统的“生产函数”包含哪些变量的时候突然想到的。我们应该设计一种激励机制让家长也参与到提高孩子成绩的运动中来，看看家长的行为会如何影响孩子们的学业表现。我们觉得，给家长一些金钱激励一定会有效果，这样做也能帮助我们找到提高孩子学业成绩的最佳方案。此外，让家长更努力地帮助孩子学习还会对这些孩子的兄弟姐妹产生好的影响。毕竟，如果家长决定给某个孩子辅导功课，那么不管其他孩子似乎就显得太不公平了。

我们面临的问题虽然只有一个，但它却是一个很严重的问题。要想开展一项实地实验来测试上述方法是否管用，并不是一件容易的事情，这需要花费很多钱，而遗憾的是，我们没办法筹到那么多钱。

一份意料之外的礼物

2008年春天，就在我们一筹莫展的时候，我们偶然接到了慈善家肯尼斯·格里芬夫妇的电话。肯尼斯·格里芬是世界上最大的对冲基金之一——城堡投资集团的创始人，他和妻子安妮·格里芬对我们的研究非常感兴趣。当时，格里芬夫妇正准备筹建一个慈善基金，他们致电询问我们是否愿意跟他们见面详细讨论我们的研究工作。我们当时完全没有意识到，这个电话将改变我们今后的生活。

我们驱车前往位于芝加哥市中心的城堡投资集团大楼，它是一座由钢铁和玻璃建成的巨大塔楼，办公面积达到140万平方英尺[注]。穿过大理石墙面的大厅，我们进入电梯，按下了37楼的按键。随着电梯上行，我们的耳朵感到不适，心里也不禁紧张了起来。到了37楼，电梯门静静地打开了，一位和善的接待员带领我们进入了一间装修高雅的会议室。她给我们端来了咖啡，我们在会议室里等待格里芬夫妇的到来。

当格里芬夫妇走进会议室的时候，他们看起来就像《纽约时报》周日时尚版刊登的照片中那些形象、气质俱佳的夫妇。肯尼斯·格里芬相貌英俊，目光犀利，是典型的聪明商人的形象。肯尼斯是在公立学校接受的教育，他的所有交易技术都是在窄小的大学宿舍里学到的。安妮是一位法国女性，会说5种语言，她也毕业于公立学校，她的母亲曾是一名教师。

见面之前，我们完全不知道格里芬夫妇要和我们谈什么。一般来说，好心又富有的慈善家们很可能会大笔一挥，给我们一张巨额支票作为研究经费，然后附加一句诸如“我们下次晚宴的时候再谈研究成果吧”之类的话。但是，格里芬夫妇却不是这样做的。

首先，我们向格里芬夫妇介绍了一些行为经济学的基础理论，并对我们之前的研究工作进行了一些总结性的陈述，然后我们简单列举了一下芝加哥高地市公立学校的问题，解释了我们认为哪些激励机制可能会对提高学生的成绩有作用。在我们介绍的过程中，我们看到格里芬夫妇的眼睛里闪烁着光芒。

虽然对格里芬夫妇来说，他们几个小时的时间可能价值数万美元，但是他们仍然花了很长的时间来认真倾听我们的实验设想。其间，他们不时地提出一些意见，他们的知识和见解让我们感到相当惊喜。比如，格里芬夫妇问我们：“为什么你们认为人们会高估小概率事件的发生概率？为什么那么多年轻人觉得完成学业一点儿都不重要？”不管是肯尼斯还是安妮，都在认真思考之后给我们出了不少难题，但同时也进一步打磨了我们的实验

设计。和我们一样，格里芬夫妇希望我们的干预方案有扎实的理论基础，同时性价比高、易于推广。

就这样，格里芬夫妇成了我们的研究合伙人。他们满腔热情地相信，美国的公共教育系统可以做得更好，而且提高公共教育水平是提高美国人民生活水平和振兴美国经济的最根本途径。他们愿意全力支持我们的实验，帮助贫困地区的孩子们提高学业成绩，从而提高美国的整体教育水平。

当我们离开格里芬公司的会议室时，我们深深地相信，如果格里芬夫妇选择走学术道路，那么他们的研究水平绝对不会比我们差。通过这次会谈，我们有了扎实的实验设计，而且在24小时的时间内，我们就收到了格里芬夫妇提供的40万美元的首期实验资金。有了这笔钱，我们就可以着手开展上述的实地实验了。

在我们走进格里芬公司的会议室之前，格里芬夫妇早已打定主意要改变世界，而我们只不过是很幸运地在正确的时间出现在他们面前，并成为他们的代理人。那一天，我们突然理解了当伊莎贝拉女王决定给哥伦布提供各项资源，支持他去寻找新大陆时哥伦布的激动心情。我们不仅找到了研究经费的提供者，还结交了两位新朋友，他们愿意慷慨解囊帮助我们解决今日美国所面临的最严重的问题之一。

---

1. 1平方英尺≈0.092 9平方米。——编者注

踏上公立教育改革的实验之旅

接下来，我们要谈到一位身材苗条、性格和善的红发女性——莎莉·桑多夫。莎莉是一位负责帮助我们管理该实验项目的研究生，她拥有优秀高中辅导员的素质。有一天，莎莉·桑多夫把我们前文提到过的凯文·曼西同学叫进了她的办公室。当凯文走进办公室的时候，莎莉给了他一个灿烂的微笑，问他："最近过得怎么样？在新学校感觉如何？"

凯文回答说："新学校很不错，所有的一切都很顺利，我很喜欢。"

"功课非常容易吗？让我们来看看你的成绩单。"莎莉边说边看了一眼凯文那张糟糕的成绩单，她非常和善地问道："凯文，你说说你有哪些功课需要进一步提高呢？"

"所有功课。"凯文回答说。

"我想你应该知道我们的新奖励制度，如果你能达到每月的奖励标准——不无故缺席、被教师处罚停止上课的时间不超过一整天，以及所有功课的成绩都达到C或者以上——你就能拿到奖金。"莎莉抽出一个文件夹递给凯文。

凯文打开了文件夹问："可以拿到50美元的奖金？"

莎莉微笑着说："对，只要你能保证每个月都达到这个标准，那么你每个月都可以领到50美元的奖金。"

"我想很多人会开始写作业了！"

"那你打算开始好好写作业吗？"

凯文开始幻想日后的生活："如果每月都能领到50美元的奖金，我要用这笔钱来干什么呢？我可以买滑板、衣服或其他我想要的东西，这种情况可以一直持续到毕业。"当听说校方的这项激励机制时，凯文的妈妈决定对他实施同样的金钱激励：如果凯文能够学业达标，那么他每月总共可以得到100美元的奖金。

实际上，我们还设计了其他的激励机制，莎莉也对这些激励机制进行了大力宣传。我们使出了浑身解数：这项实验共持续了8个月，每个月的月末，孩子们会在学校食堂集合，享用免费的比萨饼，同时领取该月的奖金。每个孩子都会被叫到桌子前，莎莉和其他实验助手会评价他们的成绩单，同时和他们交谈。如果学生的表现达到了奖励标准，他们（或者他们

的家长，视实验的设计而定）就能当场领到奖金。领到钱的孩子脸上都带着笑，而令他们开心的不只是奖金。

更有意思的是奖金丰富、富有悬念的宾果球式彩票。每个月，我们会抽取10名中奖者。如果中奖学生的成绩达到奖励标准，他们（或者他们的家长，视实验的设计而定）就可以领取500美元的现金（以及一张埃德·麦克马洪式的假支票），还可以坐着由专人驾驶的白色悍马豪华加长轿车回家。这种加长轿车里配备了舒适的真皮座椅、蓝色和绿色的内灯、电视游戏机、制冰机，还有其他各种豪华的装饰。当尤利尔·金看到这种豪华轿车的时候，他兴奋地大叫道："天哪，这太棒了！你们就等着我各门功课全拿A吧！"

如果学生的成绩达不到每月的奖励标准，那么莎莉和其他研究助理会给他们提出相应的建议，告诉他们如何才能提高成绩。研究者们甚至会在月中给学生们打电话，询问他们的学习情况。此外，家长也参与了这个项目，他们会鼓励孩子努力学习。毕竟，谁不希望自己的孩子得到奖金呢？

那么，面对这些耗资巨大的激励机制，学生们和家长们到底做出了怎样的反应呢？基于青少年独特的大脑特点（"我必须立即得到我想要的东西"），让学生们等上一个月才能领到奖金，时间会不会有点儿长了呢？

总的来说，我们的研究结果显示，孩子们的学业成绩确实提高了。据我们估计，在实验组的400名学生中，有50名辍学可能性很大的学生在激励机制的帮助下达到了九年级学生的学业标准。对不及格的学生而言，他们的学业成绩提高了40%。令我们备感欣慰的是，即使实验在他们高二那年结束了，实验组学生的成绩仍然明显超过对照组的学生。实际上，约有40名本来会辍学的孩子因为参与这项实验而顺利取得了高中毕业证书。（此外，我们还发现，如果奖励是给家长而不是给学生的，那么学生的学业成绩还会进一步提高。）

前文中我们说过，数据显示，每多接受1年的中学教育，学生未来的收入就可以增加12%。鉴于这样的情况，给这些高一学生提供上述奖励显然是一项性价比非常高的激励机制。此外，我们还应该考虑到，这样的激励机制能让我们的孩子继续留在学校里学习，而不是辍学成为无业游民，这进一步说明这项实验取得了极大的成功。我们找到了一种方法，可以帮助处于辍学边缘状态的孩子们，但是可惜的是，我们能够帮助的仅仅是这些孩子中的很小一部分人。

什么样的激励机制最有助于提高学生的成绩？

汤姆·阿玛迪欧对我们的实验成果十分满意，但是他从另一个角度提出了一个新的问题：除了把孩子留在学校里以外，我们是否能够提高孩子们的考试成绩呢？不管怎么说，考试成绩是一块非常重要的敲门砖，优异的考试成绩能帮助孩子们在日后接受更好的高等教育，找到薪水更高的工作。此外，学生的考试成绩还决定了一个学区可以从市政府和州政府获得多少拨款。很遗憾，目前的情况是，少数族裔学生的成绩落后于白人学生，而且这种差距一点儿也没有缩小的趋势。

为了回答汤姆·阿玛迪欧的问题，我们决定开展另一项实地实验。这项实验涉及芝加哥和芝加哥高地的多所中小学，共7 000多名学生。我们要求这些学生每年3次在学校的电脑机房里接受标准化测试。

在介绍我们的实验条件之前，我们先来谈一件事：你是否还记得2008年奥运会上两位年轻的女体操选手登上领奖台时的情形？这两个女孩登上领奖台的时候，十分激动。我们不难理解她们激动的心情：为了这一刻，她们经历了多年艰苦的训练，牺牲了青少年该有的正常生活，终于有机会踏上世界体操界的最高领奖台。两个女孩分别在比赛中取得了银牌和铜牌，我们今天仍然可以找到她们当时领奖的照片。但奇怪的是，在媒体刊登的照片中，其中一个女孩容光焕发，而另一个女孩却似乎在强忍着泪水。

那么，你觉得哪一位是银牌获得者，哪一位是铜牌获得者呢？

我们都知道，银牌当然要比铜牌好，但是显然我们要考虑当时的背景。那位获得银牌的女孩因为错失了金牌而难过不已，从照片上看，她的表情像吃了柠檬一样。得到铜牌的女孩则非常幸运地跻身前三名，从照片上看，她简直是欣喜若狂。

最近40年来，有两位心理学家——丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基——的研究使我们对人类感情的认识有了革命性的改变。他们的研究显示，人类的感情，特别是对背景情况（或称“情境信息”）的敏感度是影响人们日常选择的重要因素。这两位行为经济学之父的发现之一是，人类对世界的认识受到我们的解读方式（称为“框架效应”）的影响。你的叙述方式可以对他人的行为产生各种各样的影响。比如，家长可以对孩子说：“如果你不把这些豌豆吃掉，你就不能长得又高又壮。”（这叫作“损失框架”，强调的是损失或处罚。）或者，这位家长也可以选择用一种比较积极的方式来表达同样的意思：“如果你把这些豌豆吃掉，你就能长得又高又壮。”（这叫作“获利框架”，强调的是获利或奖励。）

想象你是一个13岁男孩，你来到学校的电脑机房接受标准化测试。这是一个美好的秋日，你有点儿躁动不安，还有点儿饿，你的心中只有你最喜欢的电脑游戏以及坐在你后面的漂亮女孩。对你来说，被局限在这个愚蠢的机房里做这项愚蠢的测试，简直是世界上最痛苦的事情。

此时，学校的评估教员贝尔维尔先生走了进来，他要求大家都认真地听他讲话（贝尔维尔先生同时兼任学校的阅读教员以及技术部主管，他属于那种能力很高、有很强敬业精神的管理者，似乎仅凭他一个人就足以掌控学校的运转）。贝尔维尔花了一分钟时间要求同学们停止讲话，最后大家终于安静下来。

贝尔维尔先生宣布："今年春天，你们已经进行过一次标准化测试。今天，你们要进行的是下一阶段的标准化测试。但是，这次的测试方式有所不同。如果你们这次的测验成绩高于上次，你们就可以获得20美元的奖金。"

你抬了抬眉毛，你的同学们也做出了同样的表情。有人叫道："太好了！"突然之间，大家叽叽喳喳地交谈了起来，贝尔维尔先生立即要求大家保持安静。

贝尔维尔先生继续说道："现在，我会在考试开始之前给你们每人发20美元的现金。请你们每人都填写好这张收据，证明你们拿到了钱。在收据上，请你们每个人都简单地写一下准备用这笔钱做些什么。在考试的过程中，请把钱放在你面前的桌子上。记住，如果你这次考试的成绩与上次相比有所提高，那么这20美元就是你的了；如果你这次考试的成绩不如上次，那么你必须还回这20美元。"说完这番话，贝尔维尔先生就开始分发20美元的纸币和收据。

你按照要求填写了收据，想象着你会用这20美元做些什么——你打算用它来买一个新滑板。你把自己的这个小小的梦想写在纸上，然后把20美元的纸币放在键盘右侧、鼠标上方。当你看着这张纸币的时候，你露出了微笑，心里想着自己如何走进滑板店，用这20美元购买新滑板的情景。

此时，贝尔维尔先生走回教室前方，打断了你的白日梦："测试将在两分钟后开始，现在请大家登录电脑测试网页。"

你按照指示登录了电脑测试网页，时钟在嘀嗒嘀嗒地走着，你死死地盯着时钟的分针，迫不及待地想要开始考试。

"大家准备好了吗？现在测试开始！"

以前你参加标准化测试的时候从不认真看题，只是随便填写答案，因为你根本就不在乎考试成绩，你觉得这些考试毫无意义，很多题目你都空着不答。但这一次，有一张20美元的钞票摆在你面前，这项考试对你而言突然变得重要了，因此你很认真地逐一作答。有些题目一开始就把你难倒了，但是你没有像过去那样瞎猜一个答案然后答下一题，这次你真的花时间认真考虑了最佳答案。

一个小时过去了，贝尔维尔先生宣布考试结束。你是最后一个还在拼命答题的学生，你填上了最后一道题的答案，然后点击“提交”按钮，你的分数立刻出现在教师的电脑屏幕上。在全班同学都交卷以后，你就可以知道自己的成绩是否比上次有所提高。

那么，你的表现如何呢？

在这次实地实验中，我们将学生分为5组。如上文所述，其中一组学生在考试前即拿到20美元的现金，并且被告知如果成绩较上次没有提高，则必须返还这20美元。这就是“损失框架”组的情况：学生们先获得20美元，如果考试成绩不好，就会失去这20美元。

而“获利框架”组的情况是：如果学生这次的成绩比上次好，那么考试结束后我们会发给他们20美元，但是考试前我们没有给学生们发钱，他们也不会在考试的时候对着桌上那张20美元的钞票浮想联翩。所以，金钱奖励对他们来说是一种“获利”。

第三组的情况是：我们告诉学生，如果这次考试的成绩高于上次，我们会奖励给他们20美元，但是奖金并不是立即发放，而是在考试结束后的1个月内发放。第四组的情况是：如果学生的成绩有所提高，就可以获得价值3美元的小奖杯。然后，和我们的所有其他实验一样，我们设置了对照组，也就是第五组，这一组学生无论成绩如何都不会获得任何金钱奖励，但是，我们会在考试前用言语鼓励他们提高测试成绩。

事实证明，我们的这些激励机制取得了明显的效果。在百分制的考试中，学生们的总体成绩提高了5～10分，与富裕家庭的孩子们的成绩差距缩小了。这个成绩相当鼓舞人心。虽然学生们在进入考场之前完全不知道会有激励机制的存在，但是他们的成绩还是显著提高了。这说明种族间的学业成绩差距有很大一部分并不是由能力或知识上的差距造成的，而是因为某些孩子缺乏认真考试的动力。

我们的实验结果再次显示了了解学生的隐性动机的重要性：虽然学生对考试的兴趣不大，但是在金钱面前，学生的成绩显著提高了。（如果我们不仅提供这些激励机制，还给学生充足的时间学习和备考，成绩的提高可能

会更加明显）。我们这一实验的目的并不是设计出一套激励机制方案，然后用到其他学校中去，而是诊断性的，即搞清楚种族间考试成绩的差距到底是知识方面的差距造成的，还是考试态度方面的差距造成的。知道了这个问题的答案，我们才能更好地设计合理的干预措施，来解决这个问题。

知道了这一点之后，我们来看看不同的激励机制如何对不同组的学生起效果。实验结果显示，年龄较大的学生对金钱奖励的反应较大，而年龄较小的学生则更喜欢小奖杯。在考试前给二年级、三年级和四年级的学生发小奖杯，使他们的总体成绩提高了12分，这可是一个不小的涨幅。实际上，其他研究显示，要想达到相同的效果，我们需要把班级的规模缩小1/3，或者大幅提高教师的素质。激励机制并不一定要采取金钱的形式，在某些情况下，对某些人群而言，一个小奖杯（或者一朵花、一块巧克力）就可以起到很好的激励作用。

正如我们所预测的，考前先把奖金给学生，然后威胁他们如果成绩没有提高就要收回奖金，和承诺考试结束后再发奖金相比，前者对提高学生成绩的效果更明显。而我们承诺在考试结束一个月内发放奖金的那一组学生，他们的成绩和对照组相比毫无起色。这一结果再次证明，“这个给你，但你可能会失去它”比“你可以得到它，但要在完成之后”的效果更好。要理解这种现象背后的原因，我们可以试试从学生的角度来看这两种情况。同样是用金钱奖励来刺激你认真考试，如果你在考前就开始想着如何用奖金购买新滑板，你的成绩就会提高得更明显。对年幼的孩子和青少年而言，这个世界只有现在而没有未来，我们的实验帮助我们看清了哪些因素可以激发这些学生的学习动力。

显然，目前我们所做的一切都只是为了说服学生们在考试的时候认真一点儿。但是，我们也担心很多其他问题，比如，激励机制会不会随着时间的推移渐渐失效呢？也就是说，金钱奖励可以让学生们在头几次考试中更加认真，但是，它是否能够持续有效地影响学生的行为呢？另外，学生们是不是只有在有金钱奖励的时候才会认真考试？如果下次考试没有了20美元奖金的激励，他们是否会放弃努力？

据我们了解，很多教育工作者、家长以及政策制定者都有这样的担忧：金钱的奖励可以在短期内提高学生们的成绩，但是从长期来看，效果可能是负面的（也许学生们习惯了奖励的存在，在没有奖励的情况下就不肯全力以赴）。事实上，我们没有发现任何支持上述担忧的证据，或者并无证据显示一次性的金钱奖励会对学生们以后的考试成绩带来负面影响。但是，正如我们预期的那样，一次性的金钱奖励确实不会让学生们的成绩持续提高。但是，这个简单的短期实验证明了一件事：从标准化测试的角度来看，孩子们的能力比我们想象得要强。

显然，下一步我们要做的就是进一步延长行为经济学干预手段的生效时间。如果学生们在一个学期的时间内，每个星期完成独立阅读任务后都能获得奖励，会产生什么样的效果？为了搞清楚这个问题的答案，我们进行了另一项实验，针对7所学校的学生展开。在一个学期的时间内，这些学生每读完1本书就可以获得两美元的奖励（或者等值的非现金奖励）。我们通过一个名为“加速阅读者”的网上软件来跟踪学生的阅读进度，学生需要登录这个网页去回答一些测试题目，以证明他们确实读过某本书。这些测试题目的难度并不大，但是，如果没有读这些书，就很难获得高分。实验规定，如果一个学生能够在测试中答对80%或以上的题目，就可以获得相应的奖励，这些奖励每个星期发放。与前文的标准化测试实验一样，有的组是在每个星期一开始的时候就先获得奖励，有的组则是在每个星期结束的时候才能拿到奖励。实验结果显示，在上述两种情况下，学生的阅读量都提高了37%，但额外的阅读并未提高他们的考试成绩。

对教师的激励机制同样不可或缺

显然，学生们并不是在真空的环境中学习的。我们还需要搞清楚，向教师们提供激励能否对学生的学业成绩产生作用。毕竟，如果学生们不守纪律、不专心听课、感到害怕、腹中饥饿或者干脆缺席，日常的教学活动是很难进行的。此外，对于教师来说，当看到九年级学生的阅读能力只达到四年级的水平，或者认真培养的学生只有不到1/2的人可以毕业，他们很难保持认真教学的动力。

对公立教育系统（及其他公共系统）最严厉的诟病之一就是，这样的系统缺乏有激励机制的薪酬制度。在很多私营公司，员工的薪酬是和绩效挂钩的。假设你获得了商学院的本科学位，打算从事销售工作，那么当你找到工作以后，一般来说你的收入应该包括基础工资和奖金两个部分。如果你今年的业绩好，你还可以获得额外的金钱奖励，甚至能够升职。此外，还存在很多其他形式的奖励，比如，你是某个销售团队的一员，只要你们团队能够超额完成销售任务，你们就能领到团队奖金。如果整个公司的业绩超出预期，那么公司的每个员工都有可能获得额外奖金。

但是，如果你是一名公立学校的教师（或者在其他公共事业单位工作），你的雇主可能不会提供给你任何形式的绩效奖励。作为教师，你的工资取决于三个因素：一是你的职业认证程度；二是你是否有硕士或博士学位；三是你的工龄。其他因素则都忽略不计。只要你在这个岗位上待的时间长，你的工资就会增长，而你到底是优秀教师还是对工作敷衍了事，都不会影响你的薪酬。

之所以会这样，一个很大的原因在于，教师工会不肯接受按绩效计酬的薪酬制度。从一开始把实验计划提交给罗恩·休伯曼时，我们就遇到了这样的障碍。我们告诉罗恩·休伯曼，我们想要给芝加哥公立学校的教师们提供更多的激励。我们会根据教师们的绩效评定给他们发放额外的奖金，奖金最高可以达到8 000美元。但是，教师工会拒绝接受我们的计划，他们的回应是："不行，绝对不行。我们不相信这类机制会有任何效果。"即使罗恩·休伯曼亲自出面劝说工会让我们进行实验的时候，工会仍然不同意。

多亏汤姆·阿玛迪欧，特立独行的他是我们的坚强后盾。通过汤姆卓越的斡旋技巧，我们和教师工会达成了协议。只要能够切实帮助学生，这里的教师也表示他们愿意进行各种尝试。

于是，我们向芝加哥高地的150多位公立学校的教师提供了获得额外奖金的机会。在"单人教学"组中，每位教师最多可以获得8 000美元的奖金；而在"团队教学"组中，教师们每两人一个团队，奖金发给团队而非个人

（之所以这样设计是因为我们认为团队教学的方法能够让教师们互相分享好的教学计划和教学方法）。我们仍然沿用了标准化测试实验中“损失框架”和“获利框架”（也可以称为“大棒”和“胡萝卜”）的两种设计。对“单人教学”组的教师，我们在学年开始时给他们每人一张4 000美元（奖金的平均金额）的支票，并且告诉他们，如果学生的成绩没有提高，他们就必须全额归还这笔钱。对于“团队教学”组的教师，我们也事先给团队中的每个人一张4 000美元的支票，并做出和“单人教学”组中同样的声明。（芝加哥高地公立学校教师的平均工资大约是每年64 000美元，因此，4 000美元的额外奖金是相当可观的数目。想象一下，你在9月拿到4 000美元，但是来年6月却必须全额归还，压力一定很大吧。）

实验结果显示，当教师们事先获得奖金，并面临如不能提高学生成绩则要全额归还奖金的威胁时，学生的数学成绩提高了约6%，阅读成绩提高了约2%。当教师以团队合作的形式教学时，这种激励机制的效果更加明显。总体来说，实验组学生的成绩提高了4%～6%。

这样的实验结果是相当惊人的。整体来看，如果芝加哥高地的低收入家庭、少数族裔的学生在小学阶段的成绩每年能够保持这样的提高速度，他们和高收入家庭的白人孩子之间的成绩差距就可以完全消除。

三方激励的效果小于一方激励

我们已经知道，如何单独激励家长、单独激励学生以及单独激励教师。现在我们想要知道的是，如果对这三方——家长、学生、教师——同时进行激励，那么，学生的学业成绩会有多大的提高？这种综合的激励机制是否能够提高学生们的学业成绩？比如，考试成绩会不会更高，毕业率会不会更高，就业会不会更理想？你可能会猜想，这样的做法应该能大幅提高学生的成绩，从直觉的角度来说，这样的猜测不无道理。但是，实证方面的证据并不是很充足。

为了获得更多的信息，我们在芝加哥高地进行了另一项实验。本次实验的对象是很可能达不到州政府的学习能力标准的小学生。我们的实验涉及23位阅读教师和数学教师，他们在100天的时间内面对的是581名K-8（从幼儿园到八年级）阶段的学生。实验分成5组进行，包括只给教师提供激励机制的组、只给学生提供激励机制的组、只给家长提供激励机制的组、给学生和家长提供激励机制的组，以及对三方都提供激励机制的组。

我们每两个月对学生的成绩进行一次评定，如果成绩达标，我们就给每人发放90美元的奖金。在对三方都提供激励机制的实验组中，三方共享这90美元的奖金，即每方获得30美元的奖金。在同时给学生和家长提供激励机制的实验组中，家长和学生共享这90美元的奖金，即每方获得45美元的奖金。对于成绩达标的学生，我们会在考试结束后立即发放奖金。

与我们之前在所有学校做实验的情况一样，学生们参与实验的热情极高。但是，由于我们的实验只针对成绩徘徊在不及格边缘的学生，结果导致其他学生因为不能参与实验而感到相当失望（我们甚至听到这样的传闻，有些学生打算故意考得差一点儿，以取得参与这项实验的资格。这样的情况显然不是很好，但也从侧面反映出激励机制对学生行为的重要影响）。

此外，我们希望给家长提供一些能够帮助孩子提高学习成绩的工具，因此每个星期五的时候，教师会给孩子们布置一个特殊的作业，这个作业要求学生和家长共同完成。在成绩评定结束之后，家长也要参加我们在学校举行的比萨饼派对。我们会逐一和家长们一起研究孩子们的成绩，对成绩达标学生的家长给予金钱奖励，并且告知他们这一激励机制将继续实行。

实验结果表明，和其他实验组相比，在三方分享奖金（每方可获得30美元）的实验组中，学生的成绩提高幅度较小。虽然这一组中的每个人都得到了激励，实际结果却并不理想。而把90美元的奖金只给予一方，则激励效果相当显著。更有趣的是，不管我们把90美元的奖金发给学生、教师还是家长，效果都没有显著区别。只要其中一方能够独享这90美元的奖金，

激励机制就能很好地起效。虽然孩子的教育问题显然需要家长、教师和孩子的共同努力，但就我们的实验结果而言，给其中一方较高的奖励比三方同时获得较低奖励的效果更好。

那么，学生的成绩到底有多大幅度的提高呢？和完全无激励机制的对照组相比，实验组中学生们的考试成绩提高了50%～100%。你可能会觉得这样的结果让人难以置信，但它确实表明，在这样的激励机制下，芝加哥高地学生的平均成绩完全可以追上富裕学区学生的平均成绩。

对公共教育问题的研究教给我们这样一个道理：当实地实验的工具和经济学理论相结合的时候，其效果是非常强大的。通过实验我们发现，孩子们确实会对即时激励做出反应。我们也发现，威胁要回已经发放的奖励比事后再发放奖励的效果更好，不管对教师还是对学生都是这样。我们还发现，家长的参与对孩子的教育非常重要，这不仅体现在孩子的阅读能力和数学水平的提高上，还表现在孩子的非认知能力（如怎样富有耐心地行事，如何为自己投资以获得未来的更高回报等）的提高上。

以上均为积极面，当然还有消极面，即我们发现某些孩子（尤其是高中阶段的孩子，如凯文·曼西）的行为几乎很难改变。在进入棕道中学的时候，凯文的学业已经跟不上了，虽然我们进行了各种干预，但很遗憾，他最终还是没能从高中毕业。而我们前面提到的尤利尔·金的成绩则有了显著提高。我们的研究发现，像尤利尔这样成绩不稳定的孩子更容易被奖金所激励，而彩票对他们的影响则相对较小。我们所看到的高中学生们的成绩提高是非常令人鼓舞的——有数十位本来无法毕业的学生在我们的激励下成功地获得了高中毕业证。但是，我们的干预措施带来的成绩提高仍是有限的，似乎高中生并不如我们预期的那样会对激励机制做出响应。

上述这些情况告诉我们一个重要的事实：对于凯文这样的学生，即使我们向他提供了100万美元的现金奖励，让他解决一道数学难题，他也不可能做到。为什么呢？因为当一个孩子成长到14岁的时候，他在一定程度上已经定型了，他可能已经倾向于走上某一条生活道路，而很难走上另一条道路了。这些孩子因为在人生的某些阶段未能进行必要的投资，而无法在某些领域取得较高的竞争力。他们的早期生活经历已经给他们打下了太多的烙印，以至于这些孩子的父母无法再影响他们，也不可能再对他们进行强制性的管教了。如果到了这样的年龄，一个孩子的阅读能力还停留在三年级的水平，那么想让他们的成绩赶上其他孩子已经很难了。

在九年级的时候，如果一个孩子还没学会如何认真听讲、如何独立解决问题、如何保证自己不陷入麻烦，那么很遗憾，他未来取得成功的概率已经很低了。对于凯文这样的后进生而言，也许只有更加有力的干预机制才可能起作用。

我们可以这样来看这个问题：如果我让你解一个二阶线性偏微分方程式，并且告诉你如果你能解出这个方程式，我就给你100万美元，那你能解出方程式吗？如果你从未受过这方面的数学训练，即使100万美元的激励机制也不可能起作用。如果你没有接受过多年的良好教育，不具备解决上述难题的能力，那么就解偏微分方程式而言，即使给你再大的激励，都不可能起作用。

当然，这并不是说我们应该彻底放弃这些学生。恰恰相反，在我们这个充满活力的经济体中，每个人都应该找到自己的位置，以便充分发挥自己的价值。但是，尽管如此，我们仍然应该搞清楚，如何能够对年幼的孩子们进行更好的干预。幼儿时期的教育对每一个孩子来说都是至关重要的，通过适当的教育，未来上层社会的大门就会向他敞开。

在下一章中，我们将会具体阐述我们如何才能实现上述目标。

第5章
让所有孩子都站在同一起跑线上



引言

在美国，致力于解决贫困问题的时效最长的政策项目是“启蒙教育计划”。“启蒙教育计划”始于1965年，是当时的美国总统林登·约翰逊“向贫困宣战”战略的一部分。到目前为止，这一计划已经帮助了美国的数百万儿童。虽然“启蒙教育计划”的初衷是值得称许的，但实际效果却并不尽如人意。研究显示，在帮助处于劣势的4岁儿童快速提高认知能力和社交能力方面，“启蒙教育计划”的效果并没有达到政府的预期。有数位学者对“启蒙教育计划”进行了剖析，发现这一计划存在着若干巨大的缺陷。根据这些学者的研究，这一计划的主要弊病在于幼儿教师自身的教育水平不够，孩子的母亲大多从事低收入的职业，只有不到30%的母亲有本科以上学历。“启蒙教育计划”的另一个弊病在于，这一计划并不是由美国教育部门负责，而是由美国卫生与人类服务部负责的。后者的主要职责是对教育不足的问题进行后续修补，并不负责提高教育本身的质量。我们怀疑，如果能够全面了解相关的证据，有一定判断能力的人很可能会提出质疑，“启蒙教育计划”是否真的为美国的孩子提供了显著的帮助。

这样的现实是相当令人失望的，尤其当我们考虑“启蒙教育计划”的成本时，更会感到十分痛心。每年，一个参与“启蒙教育计划”的孩子带来的支出高达22 600美元，而如果我们干脆把这个孩子送到私营幼儿园，则只需要耗资9 500美元。《时代周刊》的专栏作家乔·克莱恩曾这样批评“启蒙教育计划”：“我们不能再以无所谓的态度乱花钱了，不管这些钱是给石油公司的所谓‘补助’，还是投入‘启蒙教育计划’。对于这些不能产生回报的项目，我们实在是花不起这些冤枉钱了。”对于乔·克莱恩的说法，我们非常赞同，但问题是，什么样的计划才会产生更好的效果呢？

在总结了上一章中的各种实地实验的结果之后，我们连同我们的同事史蒂芬·列维特还有哈佛大学的罗纳德·弗莱尔，一起约见了汤姆·阿玛迪欧和格里芬夫妇，和他们进行了一次诚恳的谈话。在我们接触的K–12（从幼儿园到十二年级）阶段的学生中，我们虽然看到了成绩的显著提高，但是我们的干预并未获得根本性的成功。比如，如果我们从九年级开始接触和帮助一位学生，我们可能可以通过各种方式帮助他顺利从高中毕业，但是这名学生日后仍然不太可能成为一名成功的工程师。要想取得本质性的干预效果，从九年级开始显然已经太迟了。

那么，应该怎么解决这个问题呢？我们想到的一个办法是，从孩子非常小的时候就开始接触他们并进行干预，这样可以让他们在人生的起步阶段就获得教育上的优势，为未来打下更好的基础。但是，想要做到这一点，并保持科学上的严谨性，我们就必须建立一所自己的实验学校，来全程监控

教育过程，才可能彻底搞清楚哪些干预措施会起作用，在什么时段实施干预措施的效果最佳及其背后的原因。

但是，对像我们这样的学者来说，建立早期教育实验学校与白手建起一间实验室一样困难。虽然我们认为对于早期教育这样关乎民生的重要问题来说，上述方法可能是最佳的研究方法，但是，真要为此建立一所特殊学校的话，我们却面临大量的困难和挑战。其中最大的挑战是我们没有足够的资源来进行这项活动。我们很快就发现芝加哥高地的学区无法助我们一臂之力，因为学区在资金方面仅仅是应付自己的学前教育任务就已经捉襟见肘了，根本不可能拿出资金去帮助周围社区的孩子（为了达到实验需要的样本规模，只涵盖该学区内的孩子是不够的）。

格里芬基金会又一次对我们进行了慷慨的资助，共向我们提供了1 000万美元的资金，用于激励年幼的孩子和他们的家长。格里芬早教中心就此成立，它位于芝加哥市最贫困的地区之一，包含两所幼儿园。在格里芬早教中心，我们进行了关于教育的大型实地实验，这很可能是有史以来规模最大的教育实验之一。

格里芬早教中心项目是一个长期、全方位的实地实验项目，目的是研究如何提高幼儿教育的水平，并试图找到背后的激励机制。通过控制学校的教学大纲和其他各项因素，我们还可以同时进行各种各样的小型实验，来研究我们观察到的现象究竟是如何产生的。格里芬早教中心就是我们的实验室，在这个实验室里，我们可以放手探索，找出幼儿的“教育产出函数”。

格里芬早教中心的实验项目

在格里芬夫妇的帮助下，我们建起了两所高质量的幼儿园。它们的门口都装饰着彩色图案，草坪被修剪得整整齐齐，还点缀着美丽的花朵。在幼儿园里面，墙壁被刷成亮黄色，画着可爱的房屋和花朵。书柜里装满了儿童书籍，一箱一箱的儿童玩具、游戏用具和美术材料随处可见。每所幼儿园有5间教室、5名教师和5名助理教师，大约每7个孩子就配备一名教师。

但是，这两所幼儿园的相似之处大概只有这些了。虽然装修风格一致，但是这两所幼儿园却有着本质的区别。在其中一所幼儿园中，孩子们上的是所谓“心灵工具”式的课程安排，强调的是社交技能的培养和游戏内容的结构化。在这所幼儿园，孩子们要学会如何做到延迟满足自己的需求（如果你能够耐心地等待日后的奖励，你就能更好地专注于手头的任务，取得更好的结果）。在这所学校里，我们设计了很多虚拟的“小镇”，当孩子们穿梭于这些小镇时，他们会扮演不同的角色。比如，在“糕点屋”的游戏中，一个小女孩会扮演售货员的角色，向扮演顾客的小男孩销售蛋糕，另一个小男孩则扮演糕点师，在玩具烤箱里假装烘烤着派和蛋糕。在“学校”的游

戏中，某个孩子会扮演教师，其他孩子则扮演学生。在“医院”的游戏中，有的孩子扮演医生和护士，有的孩子扮演就诊的病人。随后，孩子们还会玩一类游戏，看谁能够像芭蕾舞演员一样单脚站立，或者看谁能够像一个安静的士兵一样保持不动。

通过上述游戏，孩子们能够培养和锻炼对他们未来的成功起到重要作用的非认知能力——学会如何社交、如何富有耐心地行事、如何做决策、如何听从别人的指示，以及如何倾听别人的想法。在早期教育中加入这些内容，到底会如何影响孩子们的未来呢？为了搞清楚这一问题，我们的实验将对这批儿童进行跟踪调查，直到他们成年。

在距离第一所幼儿园不远的地方是我们的第二所幼儿园，其实这两所幼儿园是相连的，只是被分隔开而已。在第二所幼儿园里，孩子和家长可以享受到跟第一所幼儿园一样多彩的环境和温馨的气氛，但是，这里的课程设置比较传统，更偏重于知识的灌输。孩子们通过看《芝麻街》学习数字和字母，完成一些基础阅读。孩子们被分成很多小组，每组学生和一名教师一起围坐在桌前，在一张彩色海报上认颜色和图形。在布置舒适的“阅读角”中，几个孩子给其他伙伴朗读童书，而教师则来回走动，为孩子们提供必要的帮助。这一个星期的阅读书目是儿童作家埃里克·卡尔的作品《好饿的毛毛虫》，幼儿园的墙上挂着孩子们自己绘制的关于这本书的图画。

第二所幼儿园的孩子们上的课程被称为“快速识字”课程。我们的实验决定跟踪上“快速识字”早教课程的孩子和上“心灵工具”早教课程的两组孩子，一直到他们成年之后，目的是研究这两种不同的早教课程对孩子们未来的生活是否会产生显著的影响。

除此之外，我们还设立了所谓的“家长课堂”。在“家长课堂”上，家长们每月集中开两次会，学习“快速识字”和“心灵工具”这两种课程中的一种。我们还为家长提供了金钱激励（每年最高可达7 000美元），奖金的多少取决于家长的出席率和参与程度，以及他们孩子的表现和进步。这些金钱激励机制有短期的，也有长期的。比如，在“现金”组中，每次常规评估的结果一出来，家长们就有机会获得现金；而在“大学储蓄”组中，家长们获得的奖励不是现金，而是往孩子的大学教育储蓄账户中存钱。对“大学储蓄”组的家长来说，如果他们的孩子日后能进入大学学习，就可以用这些钱来支付大学的学费和各种其他费用；如果他们的孩子日后未能考上大学，这笔钱将被收回。我们认为，“大学储蓄”组的家长面对的是一种长期的激励机制，这种激励机制不仅刺激家长在现阶段帮助孩子更好地学习，还能促进家长今后继续鼓励孩子学习。

我们的这项实验目前仍在进行中，通过这项实验，我们希望研究孩子和家长的行为是否能够被改变。在很多情况下，我们的公共教育只不过起到一

个帮家长看孩子的消极作用。很多家长每天送孩子上学，然后自己去上班，下班后筋疲力尽地回到家，随便准备一些简单的晚餐，和孩子一起一边看电视一边吃晚餐。孩子了解和探索世界的过程非常复杂，很多家长把这项复杂的任务一股脑儿地扔给教师和孩子自己，他们则完全袖手旁观。对这些家长而言，家长和学校的职责是分离的、割裂的，就好像政府和教堂的分工不同一样。

而在我们看来，家长和学校的职责不应该分离。那么，我们的想法是否正确呢？如果教育变成孩子、教师、家长三方的共同任务，这会对孩子日后的生活产生什么样的影响呢？为了研究这些问题，我们需要设法让家长参与子女的教育活动，并鼓励他们在孩子的发展和成长过程中扮演更积极的角色。

那些好比中了“大乐透”的幸运家庭

2010年春天，我们开始着手实施一系列实验，而我们所拥有的时间可以说是极为紧迫的。我们不得不用和城市学区一样的方式来招聘教师和工作人员。此外，我们还需要给这两所幼儿园配齐各种设备、玩具和教学工具。我们必须设计出一些合适的激励机制，吸引家长和学生们参与“格里芬早教中心”的研究计划。然后，我们才能开始着手进行我们的实地实验。在这个过程中，汤姆·阿玛迪欧给我们提供了很大的帮助，他帮我们找到了完美的地点、称职的校长和教师，我们则通过实地观摩教师的教学情况对他们进行甄选。

为了招生，我们在芝加哥高地的报纸上刊登双语广告，在食品超市里悬挂广告，大规模地发送纸质信件，在教师与学生见面会上进行各种宣传，还在教堂里摆放宣传册。2010年夏天，超过500名家长参加了我们的第一次会议，我们给每位家长都发放了号码，只有幸运的孩子才有机会被抽中参加我们的项目（这可能关乎孩子日后的人生轨迹）。有的孩子就没有那么幸运了，他们只能加入我们的“对照组”，我们对这些孩子不实施任何干预，只是定期邀请他们参加节日聚会。

会议一开始，我们就开门见山地告诉前来参加会议的家长：“我们看到太多孩子出于种种原因而无法接受良好的早期教育，我们不能再对这种情况坐视不管了。格里芬早教中心的目标是给孩子们提供免费的早期教育，我们相信这样的机会有可能改变孩子的一生，也有可能改变你的一生。对你和你的孩子来说，这是一个很重要的机会。感谢大家前来参加今晚的活动。祝大家好运！”

随着装有宾果球的盒子开始转动，家长们的目光都紧张地集中在盒子上。

“52号！家长课堂！”

“我们中了！”从会议室的后方传来激动的呼喊声。罗丽莎·麦金尼和德维恩·麦金尼一起跑过来，为他们4岁的小儿子加布里埃尔报名入学。他们是加入家长课堂的120个幸运家庭之一，为此他们感到非常高兴。

罗丽莎·麦金尼和德维恩·麦金尼都来自芝加哥市不太富裕的社区。罗丽莎比较幸运，她在一所管教颇严的天主教学校接受了教育，而德维恩则和很多黑人男性一样，只能接受较少的教育。德维恩由工薪阶层的母亲和祖母一起养大，他在治安不太好的罗斯兰社区长大。他表示自己小时候觉得随时会在这个社区里受到枪击：“直到我10岁或11岁的时候，我才敢出门玩。”对德维恩而言，他对学校以外的生活从来不抱太高的期望，能活下

去就已经很好了。

现在，德维恩和罗丽莎非常积极地想要改变他们的孩子们的命运。只要每个星期六能按时参加家长课堂，讨论育儿技巧，学习如何在家中教育孩子，麦金尼夫妇每年最高可获得7 000美元的奖金。当然，奖金的数额取决于他们的儿子加布里埃尔的学业成绩、出勤率，以及其他各种表现的评定。德维恩表示："如果没有金钱方面的奖励，我们可能根本不会如此积极地参与孩子的教育，这项激励机制确实给了我们很大的动力。"其他很多被选中参加"大学储蓄"组实验的父母也表示，他们感觉自己就像中了彩票。

宾果球的盒子又一次摇出了幸运儿，这次掉出的是20号球，持有该号码的家庭的孩子可以就读我们的两所幼儿园之一。

"我觉得我们中了大奖！"塔玛拉这样告诉我们。塔玛拉是一位20岁的单亲妈妈，她有一个5岁的孩子雷吉。塔玛拉比较重视教育，但她自己却因为未成年怀孕而不得不在15岁时辍学。虽然塔玛拉自己已经偏离了她梦想的生活轨道，但是，她的孩子雷吉却可以和其他149个孩子一起参加我们的儿童早期教育实验。

第三组摇出的号码是对照组的入选者，这一组的家长表达出了明显的失望。我们安慰这些家长说，摇号完全是看运气，并且告诉他们明年还会有机会。尽管如此，这些家长还是觉得若有所失。实际上，从我们的内心深处来说，我们也觉得这些家长确实失去了一个很好的机会。但遗憾的是，我们没有足够的资源来对每一个孩子的早期教育进行干预，这是我们不得不面对的现实。

冒着生命危险去寻找“失踪”儿童

有句谚话说：甲之蜜糖，乙之砒霜。对于那些把所有精力都放在维持家庭生计的父母来说，要他们关心子女的教育并不容易。让前文提到的加布里埃尔小朋友报名入学非常轻松，因为他的父母对子女教育非常上心，也很有责任感。但是，虽然我们的项目在家长中引起了热烈的反应，很多未被抽中的家长也表现出了强烈的失望情绪，但是从结果来看，想要说服所有被抽中的家长送孩子来幼儿园就读，仍然是一个巨大的挑战。

在摇号被选中进入幼儿园就读的150个学生中，有22个学生在离开学还有3个星期的时候就联系不上了，当时我们正在加班加点地进行开学前的最后准备工作，而其他孩子的家长都按要求提交了相关的文件和手续。面对这样的情况，我们感到十分担心，因为我们深知每一个不来就读的孩子都将失去一生中非常宝贵的一次机会。最后可能的情况是，这些“失踪”的孩子恰恰是家庭背景最不理想、最需要获得教育方面援助的孩子。此外，在所有入选的孩子都参加实验的情况下，我们的统计测试结果当然也会更加可靠。考虑到这些情况，我们认为解决问题的方法只有一个：那就是找到这22名“失踪”的学生。

于是，我们召开了一次全员会议。在会议上，我们对学校的所有工作人员解释了找到这些孩子的重要性。我们告诉大家，必须不惜一切代价找到这些孩子，不管他们在哪里，不管采取什么手段，都要让这些孩子按时入学。我们不能让需要帮助的孩子就这样失去一次宝贵的机会。

我们找到的最重要的帮手之一是幼儿园的健康专员杰夫——他是一名体育教师，24岁，是一个高大魁梧的小伙子。在治安情况差的社区，要解决我们的燃眉之急，杰夫算是一个能助我们一臂之力的人。我们觉得杰夫是寻找和接触这些“失踪”儿童的最佳人选，因为任何一个头脑正常的人都不敢惹杰夫。

现在，让我们站在杰夫的立场上设身处地想一想当时的情况。想象你是杰夫—— 一个出生于中产阶层白人家庭的年轻人，有温暖的家庭，有很多朋友和兴趣爱好，有大学文凭。你的家乡是威斯康星州麦迪逊市附近的一座欧式小镇，它的名字叫作阳光草原。因为良好的出身和成长环境，你把所有这些都视作自然，从来没有想过自己有多么幸运。你对贫困又危险的社区是没有任何概念的。

在芝加哥高地一个闷热的夏日午后，你是一所实验幼儿园的工作人员。你的老板（约翰·李斯特，他也是你的舅舅）开车送你来到其中一个“失踪”儿童的家门口，然后交给你一堆以西班牙语填写的登记文件。约翰对你

说：“你去敲下那扇门。等有人来开门的时候，你就说你是负责为加布里埃尔入学做登记的工作人员。”

之前，已经有很多人警告过你，芝加哥高地的这个社区可不是什么和谐美好的社区。这里的绝大部分居民都是持有枪支的危险人物，在这个社区，连警察都不敢随便上门。很多少数族裔的家庭都是短期住户，当他们缴不出房租时，就会搬家。很多家庭都不会说英语，很多家庭的孩子无人看管，他们必须自己保护自己。还有一些孩子是由他们的某些没有责任心的亲戚来看管，这些亲戚可能是酒鬼，也可能是瘾君子。对你来说，这样的环境是你从未见过的。

那么，你在这样的情况下会怎么做呢？你是直接听从老板的指令去敲门，还是坚决不同意？在杰夫的故事中，你看着约翰斩钉截铁地对他说：“不行。”

沉默了几分钟以后，约翰打开了车门，他哼了一声，自己下了车。

“你疯了吗？你知道自己在做什么吗？”你对着约翰的背影大声喊道，然后你迅速锁上了车门。

约翰大步迈上台阶，敲了敲门，却没有人应门。然后，约翰走向一位看起来十分凶悍的邻居——他的头发斑白，正透过一扇破碎的窗户向外看，看起来就像克林特·伊斯特伍德的电影《荒野浪子》里的人物。约翰对那人说道：“我来找加布里埃尔，你知道他在哪儿吗？”那位邻居一言不发，只是直勾勾地瞪着约翰看。此时，你的手指已经紧张地按在你的手机键盘上，随时准备报警了。就在这时，一名中年妇女出现在窗户旁，对约翰解释道：“他听不懂英语。”

约翰对这位妇女说道：“我是一所学校的工作人员，加布里埃尔被选中到我们学校就读了，我想把这个消息告诉加布里埃尔的妈妈。”

这位中年妇女答道：“那你去房子后面看看吧，要是有一辆蓝色汽车停在那里，加布里埃尔的妈妈就在家，不然的话……”她耸了耸肩。

在接下来的几个星期，你和约翰一起去了这所房子的次数共计10次，最后你们终于看见了那辆蓝色汽车。约翰又一次敲响了那扇门，把那堆文件交给了加布里埃尔的妈妈。

现在，我们找到了1个“失踪”儿童，还剩21个孩子没找到。

在另一户人家的门口，你又一次拒绝下车。于是，约翰只好自己走上前敲门。在离房子挺远的地方，你就能听到房子里的电视声，那是动画片《爱

探险的朵拉》。显然家里有人。接着，约翰走到屋后，他的身影消失了，现在你觉得也许应该和约翰一起去，一个人待在车里也很恐怖。在你完全陷入恐慌状态之前，约翰又从屋子后面冒了出来，他重新回到屋子前面继续敲门，同时喊着："卡米拉，到大门这儿来。我把一些文件放在门口了，请一定交给你妈妈！"约翰在门口站了很久，最后，放在门口的文件被慢慢地抽进去了。

事后约翰告诉你，在屋子后面，他不得不爬到一个窗台上查看屋子里的情形，这时邻居们不知从哪里冒了出来，一边看热闹一边笑。约翰告诉那些邻居们："我知道卡米拉在里面，因为我的孩子也爱看这个动画片。但是，为什么没有人应门呢？"有一个邻居告诉约翰，卡米拉很可能是一个人在家，所以她不敢开门。

好了，现在我们找到了两个"失踪"儿童，还剩20个孩子没找到。

第二天，你们开车来到了莉莉安娜的家。在这个全部是红砖建筑的居民区，杀人和打架是常见的事情。在你们寻找莉莉安娜家的时候，你发现一个大块头的男人正在开车跟踪你们。终于，你们找到了莉莉安娜的家，停好车。跟踪你们的男人也停下了车。你实在不敢下车，但是独自待在车里似乎更加可怕。所以，当约翰打开车门的时候，你决定和他一起下车。你们俩一起走上公寓的台阶，敲了敲门。此时，你回头看了一眼，刚才跟踪你们的男人此刻正站在院子里，一双眼睛疑惑地看着你们。

门开了，涌出来很多孩子，他们互相推搡着，想要看清楚来访者的样子。最后，终于出现了一位眼底发黄，像得了黄疸病的女人。

"请问莉莉安娜在吗？"你开口问道。同时，你感到那位跟踪你们的男人的目光正像尖刀一样刺向你的后背。

"莉莉安娜在这儿呢。"一个十几岁的黑人女孩答道，她的头上缠着沾血的绷带。你不禁开始想，这个女孩怎么伤成这样：是摔倒了，还是被人打了？此时，孩子们让出一条路，一个3岁左右大眼睛的漂亮小女孩走到了门口。你低头看着莉莉安娜，然后蹲下来看着她的眼睛问道："你想上学吗？"

"想啊，"小女孩毫不犹豫地说道，"我想上学。"

"是我给她报名的，"那个头上缠着绷带的女孩自豪地说道，"我是莉莉安娜的姐姐。我的妹妹很聪明，我希望她能抓住我没有的机会。她上学一定没问题的。"

于是，你把手上的文件交给了这位十几岁的姐姐。你转身走下台阶，发现有20个看起来非常吓人的黑人男性正瞪着你和约翰。“你们在这里干什么？”其中一个人问道。

约翰解释道：“我们是来通知莉莉安娜去上学的。她很幸运，在她上公立小学之前，可以接受免费的学前教育。”

“她不需要这些，她需要的东西都已经有了。”另一个男人说道。不过，他们还算客气，让你和约翰安然无恙地离开了。

回到车里，你决定给约翰的妻子发一条短信：“你的丈夫完全疯了，你知道吗？”

意料之中和意料之外的实验成果

现在，格里芬早教中心的两所幼儿园以及家长课堂都在正常运转中。正如前文所说，我们的实验目的是搞清楚儿童在早期教育中到底需要学习哪些关键技能，才能够为日后的成功打下最好的基础。格里芬夫妇一直为我们的项目提供资金，在这些资金的支持下，我们可以持续追踪和回访这些孩子，了解他们成年后的情况，直到他们去世。自从社会实验的黄金时代（20世纪六七十年代）过去之后，经济学家们已经很久没有机会做这么大型的跟踪实验了。

为了了解孩子们的成长情况，我们每年对所有孩子进行三次全面评估——第一次评估是在实验开始之前，第二次评估是在学年中期（一月），第三次评估是在学年结束的时候。这些实验评估的内容包括测试孩子们的学业和认知能力（包括词汇量、基本拼写技能、基本问题的解决能力、数数、匹配图形的能力）以及功能执行能力（又称非认知能力，比如冲动的程度）。

此外，我们还想知道我们能为芝加哥高地这些年幼的孩子进入幼儿园做哪些准备。作为一个群体，这些孩子的认知发展水平普遍低于美国儿童的平均水平：在第一次评估中，他们的认知水平相当于美国儿童平均认知水平的30%～34%。通过我们的早教计划，这些孩子能否缩小和其他孩子的差距？这个问题的答案是很重要的，因为数据显示，如果进入幼儿园时认知能力低于美国儿童的平均水平，那么，这样的孩子在K–12阶段的表现都会比较差。

目前，格里芬早教计划实验还处在初期阶段。虽然我们的实验对象是一些生活环境堪忧的孩子，他们基本生活在相当不稳定、不理想的家庭和社会环境中，但是目前来看我们的实验仍然取得了非常喜人的成果。以前文提到的莉莉安娜为例，她的姐姐告诉我们，在参加我们的实验项目几个月以后，莉莉安娜已经可以读书和自己编故事了，显然她在口头表达能力方面的提高非常大。此外，加布里埃尔和卡米拉等孩子也都取得了明显进步。

总体来说，这两所幼儿园的课程计划都取得了成功。在项目开展后的头10个月中，“快速识字”课程组的孩子们的认知能力大幅提高，提高幅度超过了19个学习月，这一进步速度是学龄前儿童平均速度的2倍。也就是说，每在我们的幼儿园就读一个月，孩子们就可以学到2个月的学习内容。对于这种喜人的成果，我们深感自豪。“心灵工具”课程组的孩子们的认知能力也取得了明显进步。目前，这一组孩子的认知能力已经基本达到了美国儿童认知能力的平均水平，他们在非认知能力（比如自控能力）方面的提高也很大。不管是在认知能力方面，还是在非认知能力方面，我们这两所

幼儿园的孩子都超过了美国儿童的平均水平。

总的来说，只要我们用科学的方法实施正确的激励机制，贫穷家庭的孩子是完全可以赶上富裕家庭的孩子的，而且两者之间的差距只需要10个月就可以持平。

那么，“家长课堂”的情况又如何呢？对于家长入选“家长课堂”的孩子们（比如加布里埃尔）来说，他们的进步也非常明显，迅速地向美国儿童的平均水平靠拢。但是，与就读两所幼儿园的孩子们相比，“家长课堂”组孩子的进步相对较慢。尽管如此，我们所提供的短期激励机制似乎还是比较有力的：“现金”组的孩子比“大学储蓄”组的孩子进步更加明显。

但是，“家长课堂”有一个优势，那就是在实验项目中断的情况下，孩子们仍然能够维持较好的表现。也就是说，在学校放暑假期间，“家长课堂”组的孩子们比较不容易出现成绩退步的现象。所以，虽然“家长课堂”组孩子的进步速度不及就读两所幼儿园的孩子，但从长期来看，他们很可能会比后者的表现更好。这是因为“家长课堂”组的父母经过学习和培训掌握了教育孩子的工具，即使我们不再继续和他们直接接触，他们也可以继续更好地教育和培养孩子。事实上，我们发现，“大学储蓄”组的家长在暑期中对孩子的教育投入最大。

此外，数据还表明了一种我们未曾预测到的现象：在实验项目开始后的头几个月中（从9月开学到下一年1月），孩子们的进步最迅速和明显。这是很好的现象，因为这证明孩子的学前教育起作用的速度比我们预期的还要快。重要的是，这一现象说明我们可以在孩子进入幼儿园前的几个月里进行速成式的“幼儿园预备教育”。暑假期间，各方面的资源都比较充沛——不管是教师还是学校的空间和设备，所以这样的速成教育的性价比是很高的。（我们正在对这一命题进行进一步的检验，目前这方面的研究工作尚未满一年。）

在格里芬夫妇的支持下，我们成功地帮助了一批儿童，这些参加实验之前各方面能力都不高的孩子通过参加我们的项目，已经稳步赶上了美国儿童的平均水平。那么，这样的效应能够持续吗？随着时间的推移，家长的影响会不会最终导致幼儿早期教育的成果不再明显？速成式的“幼儿园预备教育”能否进一步帮助孩子们为成年后面对激烈的经济竞争做准备？这些问题的答案还有待时间的检验，但是让我们非常欣慰的是，我们知道我们有能力进行长期的追踪和回访，亲眼看到这些问题的答案浮出水面，当然这多亏了格里芬夫妇的慷慨资助。

公立学校的改革与创新

以下这些名人有什么共同特点呢？他们是阿尔伯特·爱因斯坦、比尔·克林顿、马丁·路德·金、史蒂夫·乔布斯、马克·扎克伯格、史蒂文·斯皮尔伯格、沙奎尔·奥尼尔、迈克尔·乔丹、奥普拉·温弗瑞。

答案是：他们都是公立学校培养出来的优秀人才。

19世纪40年代以前，只有富裕家庭的孩子才有机会接受教育。如果今天的情况仍然如此，那么美国的大部分人口可能都不识字，上述这些各行各业的顶尖人才可能会因为没有机会接受教育而只能从事体力或手工劳动。但是，19世纪中期，一件利在千秋的大事发生了：美国的公共教育系统开始免费向所有美国儿童开放。如今，85%的美国人口已经脱离了“文盲”状态。如果我们从这个角度来审视美国的公共教育系统，那么谁也不能否认这实在是一项惊人的成功。

但是，与此同时，我们又知道这样的事实：在某些贫困的社区中，学生的毕业率并没有太大的提高。面对这样的现状，我们知道我们还可以做得更好，我们需要提高的地方还有很多。对于这些出生背景不理想的孩子而言，公共教育是他们改变命运、脱离贫困、获得富足生活的唯一途径。如果没有公共教育系统，很多城镇贫困家庭孩子的生活就不可能变得更好。遗憾的是，这些地区的公共教育质量不尽如人意，导致数百万儿童不能获得平等地接受教育的机会，只能白白浪费宝贵的时间，终生遭受贫困的折磨。

那么，我们应该从这样的现象中汲取怎样的经验和教训呢？

几十年来，美国的公共教育一直深受政治上各种陈词滥调的拖累，处于停滞不前的状态。虽然每一届美国总统候选人都有一些关于教育的高论，而且他们身边总是围绕着各种聪明绝顶的教育专家，为他们提供各种创新性的建议，来解决公共教育方面的问题，但是，到目前为止，这些措施似乎没有一项是真正起效的。这至少教给我们一件事情：为了创新而创新是不管用的，这种改革哲学无法改变美国的教育质量落后于其他国家的情况。

但是，无论从哪个方面来看都不能作为先进典型的芝加哥高地，却在教育方面给我们指出了一条明路，这可能成为解决美国公共教育问题的一个有效突破口。从学前教育阶段到九年级，当家长、孩子、教师三方在激励机制的作用下努力协作时，教育质量是可以得到大幅度提高的。我们的研究显示，正确的激励机制辅以有效的实施方式（如表述同一建议时注意运用“框架效应”），就能够大大改变目前的情况。

现在，对于简单的激励机制如何在教育问题上起作用，我们已经有了更深入的了解，同时我们还知道如何利用“框架效应”来最大化地发挥激励机制的效用（损失框架比获利框架更有效）。金钱激励对孩子们是有效的，但是行为上的干预和引导比单纯的金钱激励的效果更好，比如，我们发给学生20美元，激励他们在考试中取得更好的成绩，并威胁他们如果成绩没有提高就将奖金收回，事实证明，学生们确实能够显著提高他们的考试成绩。

同样，如果教师能够进行团队合作，并且面临着学生成绩没有提高就会失去已得奖金的威胁，那么学生的成绩也能有非常明显的提高。这种激励机制的效果极其显著，甚至能够完全消除穷孩子和富孩子之间的教育差异。只要我们懂得如何正确地激励孩子、教师和家长，就可以将学生们的成绩提高50%~100%，这意味着，贫困社区中家庭背景不理想的孩子就能和富裕社区的孩子站在同一起跑线上。

也许你会觉得，我们的干预手段属于条件反射的范畴。我们确实采用了这样的方式，但是事实证明它确实有效。如果情况如此糟糕的芝加哥高地都能依靠这些干预手段缩小教育方面的差距，那么我们相信美国的每一个城镇、每一个学区都可以做到这一点。

格里芬夫妇和我们的想法一样，所以他们才愿意慷慨解囊，用他们的资金努力为芝加哥高地的孩子们打造一个坚实的基础教育平台。在格里芬夫妇的支持下，我们希望不仅能够帮助更多的孩子获得高中毕业文凭，并且培养他们对学习的兴趣，让学习成为一件有趣的、令人兴奋的事情。

那么，作为一个国家，美国如何才能让教育质量更高呢？我们首先应该认识到，学校不仅是教育孩子的地方，也是教育大人的地方。在这里，我们应该学到哪些激励机制是有效的，而哪些激励机制则没有用。我们必须认识到，我们创办公立学校的目的不是把知识填鸭式地灌输到孩子们的头脑中（更不仅仅是给家长提供一个免费看孩子的地方）。公立学校的职责不仅是把孩子们培养成为合格的公民，更应该成为每个人——研究人员、家长、教师、管理者、孩子——的实验室。

如果更多的人能积极参与各种各样的实地实验，研究什么样的激励机制才最有效，我们就能够获得更多成果。如果每个关心公共教育的人都能参与到实地实验中来，我们就能节约大量的时间、金钱，并且解决大量令我们头痛的问题。通过这样的方式，我们可以在把某些创新机制推向全美国之前先验证它们是否有益，以及如何实施这些创新会取得最好的效果。如果我们能把美国的K–12阶段的教育质量重新提高到世界先进水平，那么不仅美国的孩子会受益，整个美国也会受益。

在接下来的章节中，我们会用实地实验的方式继续揭穿其他社会不公平现象。

第6章
歧视行为的经济动机



引言

让我们来想象这样一种情况：在市场营销领域从业几年之后，你的事业稳步上升，那时你决定暂时放下工作，回学校攻读工商管理学硕士（MBA）学位。现在，你手执一流大学的崭新的学位证书，竞聘某大型跨国公司的高级市场营销经理职位。一路过关斩将之后，你进入了最后一轮竞争——你和另外两位竞聘者一起去见该公司的CEO，进行最后一轮面试。对于这个职位而言，你拥有丰富的相关工作经验，因此你获得这份工作的概率似乎不小。

你穿着得体的西服，在电梯内自信地按下了12层的按键。你对自己说："成败在此一举。"

电梯门静静地打开了，你大步走向前台，说明了来意。接待员带领你进入了一间面积很大的办公室，这里装修豪华，有占满整面墙的书架和镶在银质相框里的家庭照片。CEO大步向你走来，伸出他厚实的手掌。他微笑着对你说道："请坐。"

CEO坐在他的艾龙办公椅上说："你应该已经了解到，这份工作的主要内容是负责我们公司新产品在国际市场上的宣传活动。你的简历看起来非常符合这个岗位的要求。我注意到你有在中东和欧洲的相关工作经验。"

你心中不禁暗暗兴奋，回答道："是的，我还会说好几国语言，比如荷兰语和法语。"

"是的，这一点我已经注意到了。"CEO说，"你的能力很突出，完全胜任这份工作，但是现在我们要谈谈你的个人情况。据我所知你已经结婚了，并且有两个年幼的孩子。如果你接下来要从事一份要求很高的全职工作，你认为在工作时间以外，你需要花多少时间来处理家庭事务？毕竟这份工作需要你经常穿梭于世界各地。"

你会如何回答这个问题呢？如果你已经为人夫、为人父，你会如何回答？如果你已经为人妻、为人母，你会如何回答？

问题和答案都取决于你的性别，而且女性被问到这种问题的概率要远远大于男性。如果你是一位女性，此时说"家庭时间对我很重要"之类的话，那么你很可能会被贴上"不能全心投入工作"的标签。尤里的妻子埃立特就遇到了这样的情况，实际上，上述情节正是根据埃立特的经历改编的。

在本书的第2章和第3章中，我们已经讨论过性别差异的问题，还讨论了竞

争意识方面的差异会如何影响女性的就业机会。在第4章和第5章中，我们讨论了贫困家庭的孩子在教育上如何深受不公平的困扰。

现在，我们可以从一个更广阔的角度来审视歧视问题。除了性别歧视和对贫困儿童的歧视，其实还存在着很多其他歧视现象。比如种族歧视、对同性恋的歧视等。是什么导致了这些歧视问题？是否所有歧视问题都源于对他人的厌恶，还是另有原因？

在本章和下一章中，我们将向你介绍一系列的实地实验，通过这些实验，我们试图找出不同的歧视问题之间的区别。我们将更深入地对广义的歧视问题进行研究：研究这些歧视问题如何影响市场的运作，以及如何影响你和我。你将看到，通过实地实验的方法，我们成功地发现了世界上很多歧视问题背后的成因，并找到了解决方案。这一研究是非常重要的，因为传统的研究方法只能告诉我们某一市场中歧视问题的严重程度，却无法告诉我们到底存在何种歧视现象，歧视背后的激励机制是什么。如果我们的目标是在我们的社会中尽力消除歧视问题，那么，理解歧视行为背后的隐性动机绝对是这个过程中至关重要的一环。

公正的社会不应有偏见和歧视

让我们考虑以下这些情况：

·一位黑人去买车，结果卖家给出的售价比给白人的售价高。

·一对同性恋人去买车，结果汽车销售员根本不理他们。

·修理同样的车，汽车维修厂给残疾人的报价高于给健全人的报价。

·一位黑人男性在闹市的街口问路，得到的是错误的指示；而一位白人女性在同样的地方问同一个地址，就得到了正确的指示。

·一位怀孕的女性和一位同等能力的男性竞争升职，结果老板选择了男性。

如果你曾经历过类似的情况，你可能会觉得非常不满、沮丧，甚至怒不可遏。但是，我们如何才能消除这些偏见？我们应该怎样消除这些偏见呢？

要回答这个问题，我们必须先搞清楚人们为什么要歧视他人，即持歧视态度的人的内在动机是什么？只要我们搞清楚这个问题的答案，就可以与歧视行为进行有效的斗争了——不管是通过我们的个人行为，还是通过制定新的法律。

关于歧视问题的案例，我们可以看一下反犹太主义的历史，不管是在美国还是在全世界范围内，这都是一段极不光彩的历史。比如，在美国内战期间，尤利西斯·辛普森·格兰特签署过一项法案，把犹太人从田纳西州、肯塔基州和密西西比州的部分地区驱逐出去，这项法案最终被亚伯拉罕·林肯废除。在20世纪的前半叶，犹太人找工作一直面临着巨大的障碍。纽约的体育俱乐部以及其他高级社交俱乐部都不允许犹太人进入，常春藤盟校也限制犹太裔学生的录取人数。三K党和天主教神父考弗林的广播演说煽动大众对犹太人进行攻击。美国对犹太移民的人数也有严格的限制，在犹太人大屠杀时期，美国拒绝载有犹太难民的船只靠岸。亨利·福特曾大声反对“犹太威胁论”，并认为这种思想的根源来自于第一次世界大战，而“右翼”空想家们则攻击富兰克林·罗斯福领导的美国政府被犹太势力控制了。

这一系列的歧视行为不仅影响了犹太裔移民，在世界上的很多地方，这些歧视行为也深深植根于当地的文化历史中。比如，南非的种族隔离政策、卢旺达的种族灭绝政策、美国和澳大利亚对原住民的不公正对待等。歧视

问题带来的暴行和负面影响可谓数不胜数。

在反犹太主义盛行的大环境中，一位名叫加里·贝克尔的犹太人出现在了历史的舞台上。加里·贝克尔可能是现代历史上在歧视问题的研究方面做出最大贡献的人之一。

加里·贝克尔于1930年出生于宾夕法尼亚州的一个主营煤矿开采的小镇波茨维尔。之后，加里·贝克尔随家人移居纽约市，并在那里长大成人。加里·贝克尔的父亲路易斯是一位商人，他成功地经营了一家小企业。加里·贝克尔的父母文化程度都不高，未接受过八年级以上的教育。虽然加里·贝克尔家里的书籍不多，但他们却常常针对时事进行各种讨论。根据贝克尔的说法："我的父亲富有独立精神，他是罗斯福总统的忠实支持者。我们在家里常常讨论各种关于政治和社会公正的话题，比如房租问题、税收问题、美国南部地区的黑人待遇问题，以及如何帮助穷人等。"

当时，美国最大的犹太人社区在纽约市，即使是这样，加里·贝克尔一家人也未能躲过反犹太主义的冲击，并成为种族攻击的对象。加里·贝克尔的兄弟取得了麻省理工学院的化学工程学位，本应在化工行业找到一份不错的工作，却因为种族背景而无法获得重用。最终，加里·贝克尔的兄弟决定成立自己的公司。加里·贝克尔表示："虽然种族歧视有时阻碍着犹太人的发展，但是我的爸爸总对我们说，'只要足够努力，这些困难就可以被克服。'"

加里·贝克尔在学业方面非常努力，最终他成功地被普林斯顿大学录取，准备攻读数学学位。同时，加里·贝克尔也很想在社会学方面做出自己的贡献。在大一那年，加里·贝克尔选修了一门经济学的课程，一下子着了迷，这促使他产生了一种疯狂的想法：把经济学和他对社会问题的兴趣结合起来。本科毕业之后，加里·贝克尔进入芝加哥大学研究生院，师从著名的经济学家米尔顿·弗里德曼。米尔顿·弗里德曼十分肯定和欣赏加里·贝克尔的天赋和努力。

跟随弗里德曼，加里·贝克尔开始学习和研究关于歧视问题的经济学。关于这段经历，加里·贝克尔说："我感觉歧视行为不是一件简单的事情，它在很多方面都有着复杂的表现，比如在收入、就业方面。如果雇主对黑人劳动力抱有偏见，那么在这样的情况下，黑人和拥有同等劳动技能的白人相比会面临什么情况呢？"

加里·贝克尔找到了一种方法，不仅能够凸显劳动力、雇主、客户和其他各类群体中存在的偏见和歧视行为，还能用经济分析的方法对这些现象进行研究。从某个角度来说，加里·贝克尔所做的正是找出歧视行为背后的隐性动机。"但我们必须在黑暗中摸索着前进，"加里·贝克尔表示，"虽然这个

问题非常重要，但当时有关这方面的研究和文献却几乎不存在。”当时，经济系的教授们对加里·贝克尔的研究持有强烈的怀疑态度，觉得它似乎属于社会学领域而非经济学领域。在博士论文答辩时，学校甚至邀请了一位社会学家来评判加里·贝克尔的论文，但是这位社会学家对加里·贝克尔的研究并没有什么兴趣。

当然，从今天来看，加里·贝克尔的研究完全属于经济学范畴，但是当时的经济学家们还没有认识到这一点。对于传统经济学来说，加里·贝克尔创造的这种把经济学和社会学有机结合起来的研究方法，是一个革命性的飞跃，也是一个全新的研究方向。从加里·贝克尔的研究中我们可以看到，在歧视问题存在的情况下，人和人之间的经济互动是如何进行的。比如，我们可以知道，如果雇主倾向于雇用某一类人，而不喜欢雇用另一类人（某些工作倾向于雇用女性，而另一些工作则不倾向于雇用女性），那么此时劳动力市场上会发生什么。如果我们能够对上述问题做出一个较好的回答，就能对某些经济现象背后的一个极为重要的影响因素有更深刻的理解。尽管如此，当时的经济学家们似乎并没有找出这个问题的答案。

虽然加里·贝克尔的研究工作遭到了很多批评，但他的导师米尔顿·弗里德曼还有其他一些学者仍然给予他坚定的支持。在这样的鼓励下，加里·贝克尔并未丧失继续研究的信心。获得博士学位以后，加里·贝克尔在哥伦比亚大学任教。1957年，27岁的加里·贝克尔根据自己的博士论文写作了一本名为“歧视经济学”的书。在这本书中，加里·贝克尔提出了“歧视偏好”的概念，即因为仇视或敌视他人而产生的偏见。这类歧视行为表现为，某一群体的人仅仅因为不喜欢其他群体的种族、宗教信仰，或性取向而避免和其他群体的人接触，甚至对其他群体采取敌对的态度和行为。

加里·贝克尔认为，歧视行为背后的动机不仅仅是金钱方面的动机，对某人或某些人的仇恨也是歧视行为的一个非常强烈的动机。带有这种敌意的人不仅会仇恨他人，还愿意为此付出金钱（如利润、工资、收入等）的代价。比如，一位仇视黑人的白人可能宁愿拿8美元的时薪和白人一起工作，也不愿意拿10美元的时薪和黑人一起工作。在这个例子中，“仇恨动机”超过了“金钱动机”。

但是，当加里·贝克尔去世界各地宣传《歧视经济学》的时候，却常常遭到反对和批评，因为很多人认为“这根本不是经济学”。基本上，反对者是这样批评加里·贝克尔的研究的：“不能说他的工作不重要或者没有意义，但这似乎应该是心理学家或社会学家的工作，而不是经济学家的工作。”随着20世纪60年代美国民权运动的兴起，这种情况发生了改变。人们很快对歧视行为的经济学动机产生了强烈的兴趣，加里·贝克尔的著作成为当时这方面为数不多的严肃学术著作之一。

加里·贝克尔说："突然之间，很多有影响力的人都开始阅读我的书，就像滚雪球一样。"《歧视经济学》于1971年修订再版，现在该书已经成为经济学的经典著作，书中的理论和观点彻底改变了我们对歧视问题的理解和认识。1992年，诺贝尔奖评审委员会授予加里·贝克尔诺贝尔经济学奖的殊荣，对《歧视经济学》一书给予了高度评价。在公布诺贝尔经济学奖获得者的新闻稿中，委员会特别指出："加里·贝克尔的研究工作曾经相当富有争议性，遭到了很多批评，不被信任。尽管如此，加里·贝克尔并未因此放弃，而是继续坚持这方面的研究。终于，他的理论和方法得到了经济学界的认可和接纳。"

显然，这种纯粹出自仇恨和敌视的歧视行为至今仍然存在，甚至是赤裸裸的。在世界很多地方，白人和黑人之间仍存在着各种各样的隔阂和摩擦，同性恋者仍遭到各种各样的恐吓和威胁，甚至被殴打或射杀。

即使如此，我们仍然应该看到，在反对歧视行为的道路上，我们已经取得了很大的进步。如果一个普通的美国人在1957年陷入昏迷，又在今天突然苏醒过来，那么他一定会对美国社会态度的巨大改变深感震惊。从文化的角度来说，人们的社会态度和社会倾向显然已经发生了巨大变化，今日美国的生活形态和几十年前相比有天壤之别。比如，人们已经不再认为女性天生比男性能力差，也不再认同女性必须以丈夫、孩子和家庭为生活的重心。职场女性不再局限于所谓的"粉领职业"，如教师或护士等。2013年，哈佛大学的MBA毕业生中有39%的人是女性，这是前所未有的。2011年，硕士毕业生中女性的比例已经超过了男性。事实上，今天很多雇主必须通过竞争才能聘请到能力强的职业女性，很多雇主还愿意给女性员工带薪产假，来吸引怀孕的女员工继续留在公司工作。

此外，白人对黑人的敌意似乎也在减弱。根据2011年《今日美国》和盖洛普民意测验的结果，美国公众对跨种族婚姻的接受程度达到了有史以来的最高水平。有43%的美国人认为跨种族婚姻对社会有利，另有44%的人认为跨种族婚姻不会产生什么负面影响；有超过1/3的受访者表示他们有亲戚和其他种族的人联姻，有近2/3的受访者表示他们可以接受家人和其他种族或文化群体的人结婚。

在公共政策方面，美国黑人不再被边缘化对待。政策设计者们致力于缩小白人孩子和少数族裔孩子之间的教育差距。美国民众连续两届支持一位黑人当总统。总的来说，对于消除敌意、反对歧视行为而言，社会的种种变化是非常喜人的。

经济歧视行为无处不在

基于仇恨和偏见的歧视行为正在大幅减少，这种变化当然是好现象。但与此同时，另一种歧视行为却在悄然出现并且逐渐增多，它和加里·贝克尔关注的歧视行为有着很大的区别。经济学家们把这种新的歧视称为“经济歧视”。虽然“经济歧视”与种族歧视、性别歧视以及同性恋歧视相比要隐蔽和微妙得多，但它正变得越来越常见、越来越复杂。经济歧视常常难以发现和分析，却又令人讨厌。经济歧视完全基于金钱上的利己动机，其目的是“找到对自己利益最大化的那一个”。虽然仇恨和敌意也是出于利己的动机，但它不是为了金钱上的利益最大化，而是通过伤害他人来满足自己的某种欲望。

如果你平时比较关注自己的各类账单，那么你很可能早对经济歧视有所了解了。如果你是一位吸烟者，那么你的医疗保险就会比不吸烟的人价格高，因为从经济角度来讲，吸烟的人更容易罹患各种治疗费用高昂的疾病。如果你的信用等级不高，当你向银行借钱的时候，银行就会收较高的利息，因为和信用等级较高的人群相比，你欠债不还的概率更大。

另一个非常明显的例子是汽车保险。和女司机相比，男司机要购买同样的汽车保险需要支付的保险费可能会多出20%。你也许会想，这种做法是合法的吗？因为《公民权利法律手册》中明文规定，基于任意特征（如性别和种族）的歧视行为都是非法的。但是，从样本平均值的角度来看，女司机确实比男司机发生车祸的概率小，因此对保险公司而言，女司机的保险成本低于男司机。基于这样的考虑，法院裁定保险公司对男性收取较高汽车保险费（或对女性收取较低汽车保险费）的行为是合法的。

美国社会似乎已经接受和认同了某些经济歧视行为，也就是说向不同人群提供同一服务（例如保险）的价格不同这类歧视行为被认为是合法的。但是，在有些国家，此类经济歧视行为则被认为是不合法的。比如，欧盟正在讨论是否应该禁止汽车保险费用方面的性别歧视行为。根据汽车保险公司的统计，如果这一法案通过的话，男性投保者的保费将会下降约10%。（当然，汽车保险公司并不会做亏本的买卖，所以相应地，女性投保者的保费就会上升。）

此外，经济歧视行为存在的原因还可能在于，人们认为自己拥有关于其他人的经济情况的某种信息（这种想法可能是正确的，也可能和事实不符）。出于各种各样的原因，个人和企业可能认为他们可以通过歧视他人的方式来获得更高的利润。比如，当一位身家百万的CEO请承包商来修缮他的豪宅时，承包商可能会开出一个比市场价高出20%的价格，因为承包商认为与住普通住宅的客户相比，住豪宅的富人有能力支付更高的修缮费

用。某家企业可能会认为，为了达到股东的利润预期，公司应该对某些客户提高产品售价。这种类型的歧视行为并非出自仇恨或敌意，而是完全出于冷酷自私的金钱动机。

如果你恰好是那个“冤大头”，那么上述种种对你而言显然不是什么令人愉快的事情。但是，承包商向你索要更高的修缮费并不是因为他恨你，他只是想多赚些钱，获得更高的利润而已。从承包商（或者保险公司）的角度来说，经济歧视行为是利润最大化的一种必然选择，无关个人好恶。

从表面来看，在我们这个以交易为基础的经济体中，经济歧视行为似乎是可以接受的。但是，经济歧视行为有时也是非常丑恶的，比如，经济歧视行为的受害者往往并不知道自己被区别对待，这很不合理。随着互联网的普及，我们的各种信息和数据被机构或他人以各种方式和途径获得，这扩大了经济歧视行为的范围。如今，网络公司正在悄悄地搜集我们注册网络账号时透露的大量个人信息。通过分析这些信息，企业可以轻松地知道谁是它们想要的客户，谁是它们不想要的客户。通过对我们的个人信息进行分析，企业可以更好地实行各种经济歧视行为，从而最大限度地获取利润。

我们来看一下罗伯特·科尔的例子。罗伯特·科尔是一位65岁的老人，居住在密西西比州的弗格森市，他很喜欢在网上搜索和研究各种信息。为了帮助一位患有糖尿病的朋友，罗伯特·科尔在网上搜索了关于糖尿病的信息，并把这些信息汇总后告诉那位患病的朋友。不久以后，罗伯特·科尔开始收到各种邮寄广告和网络广告，这些广告都是关于糖尿病药品的。是谁窃取了罗伯特·科尔的个人信息？罗伯特·科尔输入谷歌搜索引擎的关键字是如何被搜集、分析和利用的？罗伯特·科尔告诉记者：“我是不是被当作一名糖尿病患者而进入了某些公司的数据库？我没有得糖尿病，但是，我不知道该如何联系这些公司别再给我发这类广告了。”

这个案例让我们感到惊慌和不安。如果我们在网上留下的个人信息——详细的购物明细、访问过的网站、经济状况等——被各种商业机构获取并加以利用，这会是多么可怕的事情。

事实上，大部分网站都在用某种消费者完全不了解的方法来搜集和利用他们的信息。自动搜索软件一直在网上运行，寻找各个角落里的消费者信息；网站使用名为“小甜饼”的小型文本文件和浏览器来跟踪用户；第三方数据经纪商则实时出售用户的网络信息来获利。只要你在网上购物，或者只是进行网络搜索，就会留下自己的电子指纹，各种商业机构也可以利用这些电子指纹来获取你的个人信息——购物明细、最近访问过的网站、经济状况等。然后，很多网站会利用上述信息进行定价。通过搜集和分析这些信息，公司就能够了解你的喜好和动机，从而利用你的这些个人信息来

提高它们的商业利润。

网络公司可以通过研究和分析你的购物历史来判断你的经济情况，并且发现你付得起比其他客户更高的价格。如果你“不幸”比其他顾客更有钱，或者你不喜欢像其他客户那样频繁地比价，那么你很可能成为商家的经济歧视行为的受害者。

但是，你也许会问，这种类型的歧视行为究竟有什么问题呢？毕竟，在现实世界中，不同的客户也常常会为同样的商品和服务付出不同的价格。任何订过机票或酒店、租过车的人都经历过这样的价格歧视。针对同样的商品和服务，很多公司会对不同的客户给出不同的报价，并试图找到最优化的激励机制，以促使客户愿意支付最高的价格购买产品。如果你是一位成功的生意人，你要从芝加哥飞往旧金山开会，很显然，和手头很紧的年轻人相比，你不太在乎机票的价格。那么，在这样的情况下，为什么航空公司不能对有钱的生意人开出更高的票价呢？

问题就在于，在网络世界里，消费者们并不知道自己是企业的经济歧视行为的对象（或者说牺牲者），因为他们不知道其他人为同一件商品支付的价格。如果一个人穿着昂贵的西装走进汽车经销店，汽车销售员就会向这个人推销店里最贵的车，这位客户多多少少会清楚自己的处境，而且店里的汽车都有明码标价，客户可以根据标价讨价还价。但是，如果这个人在网上订机票，那么他很可能意识不到自己的高工资和富裕的生活方式会导致他看到的机票报价高于其他乘客。面对这样的经济歧视行为，消费者没有任何能力抗拒或改变。

网站的定价通常是依靠计算机算法来完成的，算法考虑的信息包括客户的购物历史、家庭住址（程序会划分出“经济较好”的地区和“经济较差”的地区）、消费习惯、信用卡账户等。这些程序能够极为娴熟地区分消费者之间微小的区别，并最大限度地加以利用，它们的高超能力简直令人叹为观止。即使某位消费者知道网站给自己的报价高于其他客户，他很可能也无法利用这些信息来降低自己的购买成本，因为网站不会允许他以其他价格购买这项商品或者服务。也许你会说：“那又怎么样？如果有钱人能够付得起更高的价格，那就让他们多付点儿钱好了。”但是，你有没有想过这样的问题：在现实世界中，如果商家给女性、少数族裔以及残疾人开出更高的价格，那么大多数人都会认为这种行为是错误的或不道德的。从公民权利的角度来看，虽然经济歧视行为是一个暧昧不清的灰色地带，但是大多数人都认为这样的行为是不公平的。

与仇恨和敌视引发的歧视行为一样，经济歧视行为也存在于我们日常生活的方方面面。当人们在街上问路的时候、购物的时候（不管是在实体商店购物还是网上购物）、找工作的时候、修车的时候，经济歧视行为无处不

在。判断哪些行为是合理的，哪些行为是不合理的，是一件非常困难的事情。我们认为，认识到这种困难是非常重要的，因为只有当我们了解了人们歧视他人的真正的内在动机，政策制定者们才可能通过各种各样的方式来保证每个人都受到公正的对待。

那么，如何把仇恨和敌视引发的歧视行为和经济歧视行为区分开呢？我们决定走到街头去寻找这个问题的答案。

经济歧视会加剧种族歧视

简是一位50岁的白人女性，有几个处于青春期的孩子，她头发灰白，戴着金丝眼镜，一吹冷风就会鼻头发红。简身穿藏青色的羊毛大衣，戴着米色围巾，她就是我们的“特工”。我们雇用简在芝加哥的一条街道上询问前往著名的威利斯大厦的正确路线。简问路的第一个对象是一名中年的白人女性。这位中年女性认真地告诉简，大厦的入口离这里不远，“向前走两个街区到密歇根路，然后穿过马路，再走一个街区到范布伦路，大厦的入口就在你的右手边”。简对这位女士表达谢意，并按照这条路线前行。那么，这位中年女士指的路是对的吗？

我们的第二位“特工”名叫泰隆，是一位20岁的黑人男性。他身穿一件帽衫和松松垮垮的低腰牛仔裤。泰隆十分有礼貌地叫住了另一位中年白人女性，并向她问路。这位白人女性毫不犹豫地答道：“嗯，我不知道。”然后，泰隆又向一位30多岁的男性问路，结果对方意味深长地打量了泰隆一会儿，然后给他指了一条错误的路线。

在这项实验中，我们试图研究不同年龄、不同性别、不同种族的人在问路的时候会受到怎样不同的对待。偏见会影响人们帮助别人的积极性吗？当一位外表友善的中年白人女性询问威利斯大厦的位置时，路人会做出怎样的反应？而一位年轻的黑人男性问同样的问题，又会得到怎样的回应？那么，年轻的白人女性、年轻的白人男性、年长的黑人男性呢？

我们选择的问路对象也包括不同年龄、不同种族和不同性别的路人，实验的结果如下表所示。我们的实验反映了什么情况？每位“特工”获得帮助的概率分别有多大？平均来说，被问路的人愿意花多长时间来帮助问路者？

下表中的数据给出了十分有趣的结果。如果你是一位不幸迷路的女性，那么你获得路人帮助的概率相当高，年轻女性在这方面更占优势。如果你是一位年长的黑人男性，那么你获得帮助的概率会略高于年长的白人男性。但如果你是一位年轻的黑人男性，那么你还是随身携带全球定位系统更可靠。年轻的黑人男性问路时获得帮助的概率不但小于两种肤色的年轻女性（她们得到帮助的概率最高），也小于两种肤色的中年人（不论男女），还小于白人男性。

表6–1

“特工”	路人中愿意提供帮助的人的百分比（%）	两人交谈的时间（秒）
20 岁的黑人女性	60	20
50 岁的黑人女性	63	20
20 岁的黑人男性	31	13
50 岁的黑人男性	61	20
20 岁的白人女性	75	24
50 岁的白人女性	63	18
20 岁的白人男性	52	16
50 岁的白人男性	59	20

你可能会认为，路人不愿意停下来帮助黑人男青年是因为种族歧视，也许在某些情况下，你的这种推断是正确的。但是，我们的实验结果显示，年长的黑人男性和女性，以及年轻的黑人女性得到帮助的概率并不低，所以不能完全用种族歧视来解释。如果路人总体上来说是愿意帮助黑人问路者的，但却认为问路的黑人男青年比较具有威胁性，那么这种现象就不能用种族歧视来解释，而应该被界定为一种经济歧视行为。

路人之所以不愿意帮助泰隆，并不是因为仇恨或者敌意，相反，这种行为的内在动机是恐惧和自我保护的欲望。人们之所以害怕泰隆，是因为人们害怕自己成为犯罪对象，而黑人男青年的犯罪率确实较其他人群要高。基于同样的逻辑，我们猜测如果我们请一位光头、穿着靴子、身上文着卐字纹的白人男青年在同一个街角问路，路人大约也会纷纷加快脚步离开那里。

为了检验这一猜测，我们决定在实验中加入一些经济信号。我们再次派出泰隆和其他一些与泰隆差不多年纪的黑人男青年，但是这次我们让他们穿上了商务西装。我们认为，如果对黑人男青年的区别对待是源于仇恨，那么这批西装革履的黑人男青年问路时仍然不会获得太多帮助。另一方面，这些人西装革履的打扮会向路人释放出“安全”的信号，因此路人可能会愿意给他们指路。

实验结果和我们的预期差不多，这批衣着光鲜的黑人男青年获得了路人的友善对待，他们问路的结果和年轻女性组的问路结果相类似。因此，虽然我们未必喜欢这样的结论，但它却是显而易见的：如果你是白人，那么你穿什么样的衣服没有那么重要；如果你是黑人，穿什么衣服就至关重要；如果你是一位黑人男青年，那么减少歧视的方法之一就是尽量穿得光鲜一些。

显然，这样的结果是富有争议性的。2012年，在佛罗里达州的一个居民区

里，一个手无寸铁的黑人青少年特雷沃恩·马丁被一个一半白人血统、一半西班牙裔血统的社区巡逻员乔治·齐默曼开枪射杀，当时马丁穿着一件帽衫。福克斯新闻频道的评论员吉拉尔多·里维拉认为，这种穿着可能是马丁被枪杀的原因之一。他在节目中说："我强烈呼吁所有黑人和西班牙裔青少年的父母不要让孩子穿帽衫出门。我认为对于特雷沃恩·马丁的死，他穿的帽衫和乔治·齐默曼应负的责任一样大。"

里维拉的上述言论引起了观众的极大不满，因为很多人认为里维拉的这番言论是把责任不公平地推卸到无辜的死者身上（我们也认为里维拉的这番言论是不当的）。里维拉的意思似乎是，如果深肤色的人穿帽衫，就很容易被认定是对社会有危害的黑帮分子。那么，马丁的肤色和他的着装是否在一定程度上导致了他的死亡呢？里维拉认为是的。不幸的是，我们的实验似乎也在一定程度上印证了这一情况：在芝加哥街头，衣着在一定程度上确实能够影响黑人男青年受到的对待。

当里维拉向马丁的父亲道歉的时候，马丁的父亲这样说："关于穿帽衫的事情，我想要补充一点。我想很多美国人可能并不知道，当事情发生的时候，正下着雨。所以无论怎么说，当时我的儿子都有权戴上他帽衫的帽子，他只是不想被雨水淋到而已。所以，如果连下雨的时候戴上帽子都是一种罪行的话，那么我觉得这个世界真的太不公平了。"

让我们把这个问题放到一个更宽泛的层面上考虑。几百年前，像特雷沃恩·马丁枪击事件这样可怕的事情比比皆是，但在受吉姆·克劳法管辖的美国南部各州，这样的事情根本无法登上新闻版面，甚至是地方新闻的版面。直到50年之前的1963年，社会活动家梅加·埃弗斯被枪杀的事件引起了极大的社会反响，为当时的美国民权运动添了一把火，各种肤色的人因此联合起来，为获得公正的待遇而并肩战斗。今天，枪杀一名默默无闻的黑人青少年就能引起轩然大波，这才是我们应该看到的情况。特雷沃恩·马丁枪击事件再次让各个种族的人们团结起来，为正义和公平进行抗争。特雷沃恩·马丁枪击事件也体现了一个残酷的事实：虽然美国社会正日益变得更加具有包容性——为了这一目标，多少人曾为之奋斗，为之献出生命——但是，这样的局面也随时有可能被逆转，向着不好的方向发展。

根据我们在芝加哥街头进行的问路实验，我们可以得出这样的结论：仇视和敌意在现在的美国社会中已经日益弱化，取而代之的是经济歧视行为，而经济歧视是一种更加微妙、更加隐性的歧视行为。更值得关注的是，有时候，经济歧视行为可以和种族主义等偏见和敌意相结合，导致非常可怕的后果。

修车费何以多出30%？

到目前为止，我们通过实地实验的方法揭示了经济歧视行为和仇恨导致的歧视行为的一个区别：前者是为了“最大化的利益”，而后者是基于“对他人的仇恨”。关于歧视行为，我们希望进行更深入的研究，即研究另一种歧视行为——对残疾人的不公正。

想象你是一个坐轮椅的残疾人。由于幼年时期的某场疾病，你的双腿无法正常行走。现在是芝加哥1月的某一天，时间是早上6点30分，温度是零下29摄氏度。你（我们假设你的名字叫作乔）住在芝加哥市中心某所公寓楼的7楼。你按停了床头柜上刺身的闹钟铃声，慢慢用手臂推开被子，艰难地穿上裤子、上衣和袜子。这些对健全人而言轻而易举的事情却已经把你累得筋疲力尽了，因此你不得不停下来休息几分钟。之后，你缓缓地左右摇摆臀部，让自己从床上移下来，经过这一番努力，你的脚终于接触到了地面。

然后，你的双臂奋力一撑，把你的身体移入电动轮椅。在快速用完简单的早餐（包括橙汁、全自动定时咖啡机做的咖啡，以及松饼）之后，你摇着轮椅离开公寓，乘坐电梯来到一楼。人行道和停车场的积雪都已经被清除了，但地面上却结了一层薄薄的冰，很滑。尽管如此，你还是费劲儿地操控轮椅来到了你那辆装有特殊设备但已经满是凹痕的货车面前。

你按下电子钥匙上的按钮，货车的侧门自动打开了，一个小小的自动升降台弹出来。你成功地将轮椅移上升降台，升降台带着你进入货车后，你将轮椅移至驾驶座，然后发动汽车。成功地完成这一系列任务之后，你小心地抓紧方向盘，驾驶你的货车离开车位，驶出停车场。

驱车15分钟以后，你来到了盖伊汽车维修厂。盖伊汽车维修厂是你知道的几家提供残疾人停车位的维修厂之一。你操纵货车的升降台，坐着轮椅离开货车，奋力地试图让轮椅驶到积雪尚未清除的残疾人通道上。地上的冰雪让你举步维艰，但你顽强地继续努力前进，终于成功地经由残疾人通道来到了维修厂的大门口。

如果你阅读以上这些描述都感到相当痛苦的话，就不难想象成千上万的残疾人每日的生活有多么辛苦了。对健全人而言轻而易举的日常琐事，对残疾人来说却可能是你想象不到的困难，仅仅是设法完成这些日常琐事，就足以耗尽他们的精力。

关于残疾人遭遇的歧视行为，学术研究文献并不多，这样的情况让我们很吃惊，因为随着世界人口的老龄化，行动不便的残疾人的数目也在日益增

多。上文中提到的乔也是我们的“特工”。对乔来说，几乎每一项日常活动都是一场残酷的战争。就算乔成功地驱车来到了汽车维修厂，他这一天的磨炼还远远没有结束。如何搭车回家是他要面临的下一项挑战，因为很多出租车都无法装载残疾人的轮椅。

那么，你觉得乔修车的时候会去几家汽车维修厂比价吗？乔会开车从一家汽车维修厂到另一家汽车维修厂，试图找到最优惠的修车价格，还是他会为了方便而不得不接受第一家汽车维修厂的报价呢？

当你去汽车维修厂修车的时候，通常你并不知道需要支付多少维修费（除非你需要的是一些常规服务，比如更换机油或者例行保养）。汽车维修厂的人在检查你的车况以后，会估计出修车的工作量，然后给你一个报价，显然这个报价的主观成分非常大。在我们的这项实地实验中，我们请多位年龄在29～45岁的男性作为我们的“特工”，其中一半的人和乔一样，依靠轮椅和残疾人专用车辆来到汽车维修厂，而另一半的人则是健全的普通人。我们请每一位“特工”获取修理不同车辆的报价。在一半的实验中，残疾人坐着轮椅进入汽车维修厂请商家报价，而在另一半的实验中，我们请健全人去一家汽车维修厂，询问修理同一辆汽车的报价。

结果显示，残疾人得到的报价比健全人平均高出30%。天哪，这是为什么呢？

要想知道这个问题的答案，你不妨站在汽车维修厂老板的角度考虑一下问题。你看见乔艰难地驾驶轮椅进入你的汽车维修厂，然后你们进行了如下对话。

你：你好，今天外面真冷啊。

乔（气喘吁吁的）：是啊。我的货车有些问题，需要修理。我的货车就停在外面（指着窗外），你能告诉我需要多少钱才能修好吗？

你（看着乔）：嗯，我们现在挺忙的，但是我会叫他们尽快检查一下你的车，告诉你要花多少钱。

乔：好的，那我在这儿等着。

当乔摇着他的轮椅前往休息区等待的时候，你心里开始悄悄地打起了小算盘。你对乔感到同情，你知道他驾车来到你的店里真的很不容易。显然，乔需要休息一会儿。但同时，你不由得思考，如果乔打算去另一家汽车维修厂比价，那他又需要经历许多麻烦，他这样做的可能性大吗？

半个小时之后，负责检修的人员打电话告诉你他们已经检查了乔的车，以及修理这辆车大约需要的时间和成本。你挂上电话后告诉乔，修好他的车需要花1 415美元（实际上，这个价格比你报给健全人的价格高出了30%）。我们反复进行的实验表明了我们上面谈到的规律：平均来说，汽车维修厂给残疾人的报价比健全人高出30%。

作为汽车维修厂的老板，你为什么这样做呢？你只是为了经济利益，还是因为你不喜欢帮助残疾人或为他们提供服务？直觉告诉我们，老板敢报高价是因为他笃定眼前这位特殊的客户是不会离开这里去别家的，所以可以加价。对身有残疾的乔来说，需要排除万难才能驾车来到汽车维修厂，因此老板认为乔不会愿意再花这么大的精力去别家比价，因此他决定大胆地给乔报一个比较高的价格。换句话说，在面对残疾人顾客的时候，商家能够要高价而且不会被发现，所以他们才敢这么做。

为了测试我们的直觉是否正确，我们又雇用了一批新的“特工”，进行了一轮新的询价实验。这一次，我们要求身有残疾的和健全的“特工”都对老板说出以下的话：

> 我今天会去三家店比价。

你猜猜发生了什么？

这一次，老板给残疾人和健全人的报价完全一样。所以，很显然，老板只是为了谋利。老板们利用残疾人行动不便的弱势来谋利，他们采取的是典型的、有失公平的经济歧视行为。汽车维修厂的老板并不仇视残疾人，他们只是为了赚钱而已。在我们的例子中，老板们抱着利益最大化的原则，通过经济歧视的方式赚钱。

正如我们前面所展示的，经济歧视行为往往是为了谋利。出于各种各样的原因，个人或企业可能会认为他们有某种动机去歧视某些人群。亚马逊网站可能认为，他们应该通过多向某些顾客收费的方式来达到股东的利润预期。保险公司可能会提高吸烟者的保费，因为他们认为让高危人群为自己的行为埋单才是公平的。汽车维修厂的老板可能会给残疾人开出更高的报价，因为残疾人的钱更容易赚。而尤里的妻子之所以没有被录用，并不是因为雇主讨厌女性，而仅仅是因为雇主对女性愿意花在工作上的时间有着某种预期。这些歧视行为都不是出自仇恨或者敌意，而完全是由经济利益驱动的。为了和这种歧视行为做斗争，不幸成为歧视对象的群体需要做的是：发出某种有效的信号，向潜在的持歧视态度的人表明，自己的种种特征更接近于不被歧视的群体。

在下一章，我们会进入新的市场继续深入挖掘仇恨引发的歧视行为和经济歧视行为之间的区别。最后，我们会对如何消除社会中的各种歧视行为进行反思并提出建议。

第7章
经济歧视行为的各种伪装



引言

每当想到从20世纪早期至今，西方文明发生的翻天覆地的变化，我们都不禁感到激动和感慨。如果我们的祖父那一代人出生在今天，我想他们大概不再需要面对大量的敌意和仇视。仇视态度及其引发的歧视行为的日益减少，实在是一个振奋人心的消息。但是，美国社会离实现完全的平等还有很长的路要走，而经济歧视行为的无所不在更增加了实现上述目标的难度。在有些情况下，经济歧视给传统的歧视行为提供了伪装，使后者有死灰复燃之势。

为什么呢？这是因为虽然如今绝大多数人都认同“歧视行为是错误的”，但对于经济歧视的态度却因人而异。有的人认为某些形式的经济歧视行为是可以接受的，有的人则持不同意见。确实，某些形式的经济歧视行为看起来有一定的合理性，而另一些形式的经济歧视行为则似乎不那么合理。某些经济歧视行为似乎应该受到法律的制裁，而另一些经济歧视行为则可能不违反道德。某些经济歧视行为是基于无可辩驳的事实产生的，另一些经济歧视行为则源于文化中对某些群体的刻板印象或某种信条。正像我们提到过的，有时候很难区分哪些经济歧视行为是可以接受的，而哪些是不可接受的。

现在让我们暂时回顾一下那个虚构的屋顶修缮的例子。如果那位承包商正面临着激烈的市场竞争和严重的财务困难，那么他可能觉得向CEO收取更高的费用是一件合理的事情。在这种情况下，我们也可能会对这位承包商的价格歧视行为采取更宽容的态度，因为毕竟他的行为动机不是赤裸裸的贪婪，而仅仅是为了生存下去。但是，如果这位承包商向顾客收取高价是为了购买一艘豪华游艇，我们对他的态度可能就不会那么宽容了。

大部分人都认为，如果一个人（如例子中的承包商）为了避免经济或其他方面的损失而对他人采取经济歧视行为，那么这种行为是可以接受的。如果某人采取经济歧视行为仅仅是为了提高利润，我们就会觉得他是一个贪婪冷酷的逐利者，对他心生厌恶。但是，如果我们静下心来仔细想想，“损失”和“盈利”只是表述方式不同而已，这一点我们在讨论教育问题的章节中已经做过阐述了。只要有足够的创造性，所有的盈利都可以被包装为规避损失，反之亦然。

在另一些情况下，经济歧视行为的动机完全是规避风险，这看起来似乎是一个十分明智合理的动机。很多人认为，保险公司对吸烟者收取更高的保费是完全合理的，对男性司机收取更高的汽车保险费也同样有道理。同理，租车公司似乎也应该有权利拒绝将车租给25岁以下的年轻司机。虽然上述这些“一刀切”的规定对有安全驾驶习惯的男性司机或者行车记录良好

的年轻司机来说是非常不公平的，但是从保险公司的角度来看，它们完全可以主张为了控制成本而严格执行这些规定。再比如，当雇主为员工购买健康保险的时候，肥胖的雇员可能必须支付比其他雇员更高的保费。有些航空公司，如法国航空公司和西南航空公司都有这样的规定：如果乘客的身材过于肥胖，在座椅扶手放下的情况下无法坐进一个座位里，他们就必须支付两张机票的价格才可搭乘飞机。对于肥胖的乘客而言，站在航空公司的售票柜台前遭受这种“刁难”，显然是十分难堪的。

当一位名叫肯丽·提格曼的乘客试图在西南航空公司的售票柜台为自己购买机票时，航空公司的职员对她提出了一连串的问题。提格曼回忆说：“航空公司的职员问我穿多大码的衣服，我的体重是多少。我必须当着一大群人的面回答这些隐私问题，被很多人嘲笑。”从西南航空公司的角度来看，这一做法可能完全出于经济上的考虑，但是从肥胖乘客的角度来看，这很容易被理解为是一种恶意的歧视行为。

假设你是一家建筑公司的人力资源经理，正在帮公司招聘一名工头。如果你认为男性比女性更适合从事这份工作，你是否可以因此拒绝所有的女性应聘者呢？毕竟，选择那些更有可能和你公司的其他雇员处得来的应聘者，不仅能节省你的时间、精力和公司的金钱，也可以节省应聘者的时间、精力和金钱。在这样的情形下，你完全有理由采取经济歧视行为，但是这种行为明显带有性别歧视的色彩。那么，你是否会出于上述考虑而拒绝女性应聘者呢？这与1995年约翰应聘教职的时候，用人单位对他采取无视的态度有着同样的原因。

我们再来考虑另一种类型的歧视行为，即对同性恋者的歧视。虽然随着美国社会的进步，对同性恋者的歧视行为已经大幅减少，但是同性恋歧视问题由来已久。几百年来，各种各样的文化都曾把同性恋视作犯罪，莱昂纳多·达·芬奇就曾因为和一名男性共眠而被逮捕。近代史上，纳粹分子曾对同性恋者进行围捕和阉割，使他们沦为奴隶，或者强迫他们成为门格勒博士臭名昭彰的人体实验的受害者。1933~1945年，德国警方以同性恋罪名共逮捕了大约100 000名男性。

如今，虽然仍有少数人对同性恋人群抱持愤怒和敌对的态度，美国的很多州仍把同性恋婚姻视为非法，但至少同性恋在美国已经不是一种“犯罪”了。那么，对于同性恋群体而言，社会对他们的歧视主要属于哪种类型的歧视行为：是仇视导致的歧视行为，还是经济歧视行为，又或者是两者并存？

在我们不断探究歧视行为本质的过程中，我们决定以这样一种方式来进行研究：我们把实验对象放在一个良性的、中立的市场交易环境中，来观察他们的表现，这个交易环境就是汽车销售店。对美国的大多数人来说，汽

车买卖是他们生活中最常见也是最重要的经济交易之一。每年，全美共成交约1 600万辆汽车。此外，汽车交易还存在这样的特点：交易额较大，而交易时间相对较短。因此，我们认为研究人们在汽车买卖过程中的行为是进行实地实验的一个非常好的方式。当然，我们的实验对象在整个过程中并不知道研究者正在观察和记录他们的行为和反应。

你愿意把车卖给谁？

比较以下两个情景：

情景**A**：

这是一个阳光明媚的秋日上午，芝加哥市某丰田汽车销售店刚刚进了一批花冠轿车。汽车销售员伯纳德正等待着客户的光临，他希望这一天能挣到一笔不菲的佣金。

大约10点钟的时候，两名年轻男性走进了汽车销售店，并径直走向展厅中央那辆闪闪发光的深蓝色花冠轿车。其中一位年轻人对另一位年轻人说道："汤姆，你说这是不是世界上最漂亮的汽车？看看它的颜色！"

那位名叫汤姆的年轻人透过车窗欣赏着车内灰色的真皮座椅，又仔细看了看天窗，他满意地答道："你说得太对了，乔。我觉得这辆车非常棒，非常适合我们。"

在这两位年轻人看车的过程中，伯纳德适时地走了过去。"我能看出你们非常喜欢这辆车。"伯纳德说道，"那你们不妨看看这些配置。"伯纳德向他们展示了这辆车的各种配置和性能，比如加热座椅。然后，伯纳德又邀请他们一起喝咖啡，以便一边休息一边介绍这款花冠轿车的优点。

情景**B**：

在同一天的早晨，杰瑞和吉姆走进了同一条街上的本田汽车销售店。这两位年轻人进店的时候手牵着手，毫不掩饰地做出恩爱举动。他们走向了展厅中央的新款本田思域轿车。

吉姆一边检视着车上写有各种性能数据及价格的标牌，一边对杰瑞说道："杰瑞，这辆车正适合我们俩。它的设计很紧凑，又省油，而且可以开很久都不会坏。"

"可不是嘛，"杰瑞一边回答一边打开副驾驶位的门，开心地边闻边说，"我特别喜欢新车的气味！你肯定也喜欢，对吧？"

在这两个年轻人看车的过程中，本田汽车销售店的销售员乔治一直默默地观察着他们。乔治拿起了一本关于这款车的宣传材料，走向他们。"看起来你们似乎很喜欢这款车，"乔治冷静地说道，"这款车是新上市的，而且价格也是非常划算的。这里有一本关于这款车的宣传材料，你们先看一

看，我一会儿就回来。”

这是我们和同事麦克尔·普里斯一起合作的一个实验。在这个实验中，我们安排了一些“特工”，每组“特工”都是两位年轻男性，共分为4类：扮演朋友角色的两名异性恋男性，扮演同性恋伴侣角色的两名异性恋男性，扮演朋友角色的两名同性恋男性，以及扮演同性恋伴侣角色的两名同性恋男性。这4类“特工”分别走访了不同的汽车销售店，表示要购买一辆新车，并和汽车销售店的销售员就车的价格进行讨价还价。每一对“特工”都被随机分配到不同的汽车销售店，而每一家汽车销售店会被不同的“特工”上门询价。在实验的过程中，我们不仅观察和记录了不同的“特工”组合得到的报价，还观察了汽车销售店的销售员对待他们的态度，比如是否邀请他们试驾车辆，是否请他们喝咖啡等。

该项实验的结果显示，扮演同性恋伴侣角色的两位客户受到的对待较差，当他们讨价还价的时候，很多汽车销售店拒绝降价。在超过75%的情况下，汽车销售店给同性恋客户的初始报价都高于异性恋客户。当同性恋客户讨价还价的时候，他们比异性恋客户更容易被拒绝，而且在谈判失败后销售员不会进一步对他们进行劝说，而是选择直接结束交易。

不过，上述结果并不适用于所有的汽车销售店。在某些汽车销售店中，同性恋客户和异性恋客户同样受到了礼貌的接待。面对同性恋客户时，这些汽车销售店的销售员同样请他们喝咖啡、邀请他们试驾车辆，以及提供其他礼遇。

事实证明，不同种族的汽车销售员对同性恋客户的态度大不一样。我们发现少数族裔的汽车销售员（黑人或拉美裔）更倾向于歧视同性恋者，而白人汽车销售员则较少歧视同性恋者。当同性恋客户询价的时候，少数族裔销售员给出的初始报价比白人销售员给出的初始报价平均高出1 233美元。实际上，我们发现少数族裔的销售员似乎有意不和同性恋客户进行过多接触，他们往往不邀请同性恋客户试驾车辆，也不在谈判失败后向同性恋客户推荐其他较便宜的车型。这似乎表明，对很多少数族裔的销售员而言，他们非常不喜欢同性恋客户，甚至宁愿少赚佣金。（这并不意味着所有少数族裔的汽车销售员都不喜欢同性恋客户，而仅仅说明少数族裔销售员中歧视同性恋的行为多于白人销售员。）

这一结果出乎我们的意料。我们原本认为少数族裔的人会比白人更能包容人与人之间的不同，可实验结果却恰恰相反。对于这样的实验结果，一种可能的解释是：少数族裔的人更容易自我定位为某种宗教的信奉者，而很多宗教都对同性恋者持反对和排斥的态度。某些研究结果显示，有宗教信仰的人更倾向于认为同性恋是一种个人选择，而不是由先天基因决定的。2007年皮尤研究中心在其“宗教与公共生活论坛”上进行的一项调查显示，

和美国大多数群体相比，黑人群体的宗教信仰程度更高。很多研究（包括我们自己进行的实地实验）都表明，当人们认为某一群体对自己的某项特征具有自主选择权的时候，他们更容易因为该项特征而对这一群体产生偏见。比如，人们更容易歧视肥胖的人或同性恋者，因为很多人认为身材和性取向是可以控制的个人选择。

那么，种族歧视问题的严重程度如何呢？显然，种族并不是一种可以自由选择的特征。

宝马、丰田花冠与成交价

关于种族歧视问题的实验和上述的同性恋实验类似，我们仍然派不同的男性顾客去汽车销售店买车。但是，这次我们不再要求“特工”们扮演同性恋伴侣或异性恋朋友，而是让他们根据我们的指示独自一人去汽车销售店买车。我们的所有“特工”都是中年男性，其中一半的人是白人，另外一半的人是黑人。为了更好地理解我们的实验设计，请大家认真想象以下两种情景，并注意它们之间的区别。

第一种情景是：

宝马2012款335i型轿车基本款的售价是55 000美元，这个价格虽然昂贵，但是这款车真正算得上完美之作，酒红色的车漆、敞篷车型、双辐合金轮毂、黑色真皮座椅。

宝马汽车销售店的销售员是一个颇有运动员风范的小伙子，名叫理查德。理查德微笑着对顾客吉姆说道：“它可真美，不是吗？你想不想试驾一下？”

“当然。”吉姆压抑住自己的兴奋之情，冷静地答道。接下来，有趣的实验过程即将开始。

当理查德去取车钥匙的时候，吉姆历数着这辆车的种种配置：可加热座椅、主动转向系统、合金轮毂，可能还有高端车前灯。吉姆想到，他的妻子在漆黑的雨夜驾驶的时候，一定很需要这样的高端车前灯。

理查德取回了钥匙，吉姆坐上了驾驶座开始试驾。随着这辆时尚的敞篷车从停车场驶出，径直奔向高速公路，理查德继续悄悄地观察着吉姆：吉姆是一个年龄近50岁的白人男性，他下身穿着卡其裤，上身穿着羊毛格子衬衣，还有一件绿色的帽衫。

理查德开始和吉姆闲聊：“你是什么时候开始打算买车的？”

吉姆笑嘻嘻地答道：“有一阵子了。我想给妻子准备一份结婚周年纪念礼物，我知道我的妻子一直想要一辆这样的车。”

理查德说：“当你的妻子走出家门看到门前停着这辆车的时候，她一定会很高兴的。我能想象到她看到这辆车时脸上的表情呢！”在试驾的过程中，理查德向吉姆提出了一系列礼貌性的问题，这些问题主要围绕着吉姆的妻子及他的家庭。

试驾结束以后，理查德请吉姆到自己的办公室喝咖啡，并为吉姆搬来一张舒适的座椅。吉姆表示他想要购买这辆车，接下来就开始谈价格。经过漫长的讨价还价，最终吉姆决定以60 925美元的价格买下这辆宝马汽车。

现在，我们想象第一种情景下的另一种情况。其他设定完全一样，唯一的区别在于，“吉姆”不是白人，而是一个黑人。

现在我们的问题是：在客户是黑人的情况下，销售员理查德最终会以什么样的价格售出同一款汽车？与白人客户获得的价格相比，黑人客户的成交价会更高、相同，还是更低？

我们的实验结果显示，当选购高端汽车的时候，对于同一辆车而言，黑人客户的成交价比白人客户平均高出大约800美元。

那么，这个实验中对黑人客户的歧视行为和同性恋实验中对同性恋客户的歧视行为是否属于同一类型呢？为什么同样是面对选购高端汽车的客户，汽车销售员对待黑人客户要比白人客户差一些呢？为什么汽车销售员请黑人客户喝咖啡或试驾的次数较少？为了解答这个问题，我们又进行了如下实验。

第二种情景是：

鲍勃认为丰田花冠轿车的外观很漂亮，汽车销售店中花冠轿车的售价是16 995美元。目前，鲍勃有一辆2007款的丰田探路者，他希望将这辆旧车卖给汽车销售店。二手的2007款丰田探路者在凯利蓝皮书汽车评价网上的估价是10 000美元，而鲍勃的旧车有一些事故留下的凹痕，所以其估价应该低于10 000美元。鲍勃急于将自己的旧车脱手，而且向私人出售二手车可能十分麻烦，所以鲍勃不介意汽车销售店以低于私人交易的价格回收他的二手汽车。

当鲍勃在汽车销售店的展厅里观察丰田花冠闪亮的轮毂时，销售员悄悄地走向了这位潜在的客户。

“这辆车不错！”鲍勃对销售员说，“我可以试驾一下吗？”

“当然可以，这是我们店的最后一辆了。我叫托尼。”销售员边回答边热情地伸出自己的手。与鲍勃握过手以后，托尼说：“我取一下钥匙，马上就回来，然后我们就可以开始试驾了。”

很快，托尼取来了钥匙，打开了车门。鲍勃满足地坐上了驾驶位，体验着灰色真皮座椅的舒适和新车那令人着迷的气味。

在他们驾车驶出汽车销售店的停车场的过程中，托尼上下打量着鲍勃。鲍勃是一位40岁出头的黑人男性，他下身穿着牛仔裤，上身穿着红色法兰绒衬衣，外面套着一件没什么特点的蓝色帽衫。

托尼开始和鲍勃闲聊：“你是什么时候开始想要买车的？”

鲍勃答道：“有一阵子了。我想换一下家里的汽车。这次我打算买辆新车，不想再买二手车了。”

试驾结束以后，鲍勃表示他想要购买这辆车，并开始谈价格。经过漫长的讨价还价，最终鲍勃决定以比基础款报价（19 295美元）高出400美元的价格购入这辆丰田花冠轿车，同时以8 000美元的价格把自己的二手丰田探路者卖给汽车销售店。

现在，我们想象第二种情景下的另一种情况。其他设定完全一样，唯一的区别在于，“鲍勃”不是黑人，而是一个白人。

现在我们的问题是：黑人客户和白人客户谁最终支付的价格更低呢？

结果是，黑人客户和白人客户最终以同样的价格买到了车。对于较低端的汽车品牌，例如丰田，我们发现黑人客户和白人客户获得的汽车报价没有区别。低端品牌的汽车销售店在给客户报价的时候，并不会区别对待顾客，这说明汽车销售店的行为是以提高利润为目标的经济歧视行为。也就是说，汽车销售店对某一种族的顾客采取经济歧视行为，是因为客户的种族特征意味着他们购买豪华汽车的可能性较小。而在销售低端车的时候，汽车销售店认为不同种族的顾客购买某一车型的概率并无不同，所以他们并不会对客户进行种族歧视。

让我们解释得更清楚一些。我们猜测，汽车销售店的销售员可能认为白人比黑人更可能购买豪华车，所以他们愿意花更多的时间对白人客户献殷勤，比如说更多的恭维话、请对方喝咖啡等，理查德就是这样对待吉姆的。在这个例子中，销售员只是对他们面临的激励机制做出合理的反应而已。此外，销售员更愿意花时间和白人客户讨价还价，因为他们觉得白人客户最终掏钱买车的可能性更大。

换句话说，如果你是一个纯粹的种族主义者，那么在任何情况下你都会歧视黑人。但是，如果你只在黑人无法帮助你多赚取利润的时候才给予黑人不公正的待遇，那么你的行为就属于经济歧视的范畴。当然，这样的经济歧视行为很可能仍然是不公正和不道德的，比如说在宝马汽车销售店的例子里，销售员仅仅因为客户的种族不同就予以区别对待，这显然是一种歧视行为，但是这种行为的动机并不是仇恨和敌意。

歧视问题的本质和公共政策

还记得我前文提到过的对话吗？种族主义者阿尔奇·邦克对小萨米·戴维斯说：“你是有色人种就罢了，因为我知道你别无选择，但你为什么要选择做犹太人呢？”

很多关于歧视问题的研究都支持这样一个结论：当人们认为某一群体对它的某项特征具有自主选择权的时候，他们更容易因为该项特征而对这一群体进行歧视。比如，当看到一位肥胖的人，有些人就会认为其身材肥胖是因为缺乏自我控制。再比如，当看到一位对外公开性取向的同性恋者，有些人会认为这是当事人的一种自主选择。然而，性别和种族并不属于这一范畴，因为一个人无法选择自己的性别或种族（当然，变性人不在此列）。

这些研究成果可以用心理学上的“归因理论”来解释，即我们会对其他人进行推测和判断，目的是向我们自己解释某些事件的成因，比如为什么这个人身材肥胖、性取向异常或犯罪，而实际上我们可能根本不了解当事人。如果我们能够更深入地了解当事人的具体情况，我们就不会把某种文化环境中的刻板印象一股脑儿地加在这个人身上。

为什么我们有必要去了解人们歧视行为背后的真正动机呢？更何况，有些人总是会以某种不公平的歧视态度来对待其他人，那么知道他们歧视行为的隐性动机又能怎样呢？

这个问题的答案很简单：如果我们不理解歧视行为的根源和本质，就无法着手设计各种机制来解决或消除歧视问题。仇视导致的歧视行为正在逐渐销声匿迹，而经济歧视行为却变得越来越普遍，了解这一变化趋势对政策制定者而言是非常重要的。同时，虽然关于歧视问题的政策在不断变化，我们对干预政策和两种歧视行为之间的关系却知之甚少。

多年来，美国政府一直试图建立各种各样的法律法规来禁止仇视导致的歧视行为。平权法案就是其中一个典型的例子，它是美国用于对抗歧视行为的公共政策。平权法案这个词于20世纪60年代初期开始进入公众的讨论范围，包括一系列法规。历史上某些群体因为宗教、种族、性别等原因而受到歧视，为了补偿这些群体，平权法案以各种方式对这些群体提供优惠的差别待遇，减少这些群体在某些方面的劣势。除了美国之外，其他国家也不乏类似的政策。比如，种族隔离政策被废除以后，南非推行了名为“南非黑人经济振兴”的政策，要求雇主必须至少雇用给定数量的黑人员工。

从一定的角度来说，平权法案是吉姆·克劳法的对立面，是种族隔离政策的

对立面，是美国历史上曾经出现的歧视少数人群体、阻止少数人群体获得理想工作的其他可怕政策的对立面。平权法案的支持者们认为，正是因为曾经有过那些不公正的有害政策，我们才应该用一种相反的政策来尝试拉平那些政策带来的伤害。比如，在某些比较好的职业中，少数人群体的就业比例低于该少数人群体在总人口中所占的比例，所以我们应该通过平权法案来增加少数人群体在这些职业中所占的比例。在20世纪六七十年代，这种矫正性政策和优惠性差别待遇显然是合理和有意义的，因为当时针对少数人群体的歧视和敌意还相当强烈。

但是，如今美国社会已经发生了改变，歧视行为变得更加微妙。因此，平权法案的反对者们认为，平权法案的问题之一在于虽然这些旨在提升社会平等程度的法规的出发点是好的，但是由于女性和少数人群体的社会地位在过去50年中有了极大的提高，这些政策如今已经没有必要存在了。

平权法案导致了这样一类问题：因为这些优惠性差别待遇的存在，人们可能会对某些少数人群体的成员取得的成功错误地加以揣测。让我们来想象一下这样一个例子：有一位异常聪慧又极为努力的美国黑人女性从一所名校的法学院毕业了。如果没有平权法案的存在，人们会将这位女性的成功归因于她个人的能力和努力。但是，有了平权法案，人们可能会觉得这位女性的成功是得益于政府的干预政策和特殊照顾，而不是因为她个人的努力和能力。

由于对平权法案存在上述反对声音，在美国的某些州，平权法案已经被判定为不合法。比如，加利福尼亚州的209号提案规定，在公立学校招生、政府招聘和合同承包的过程中，禁止对女性和少数人群体给予特殊照顾。

假设美国某大学的研究生院招生委员会不愿意录取一位优秀的黑人女性，而愿意录取一位同等条件的白人男性，如果委员会做此决定完全是因为不喜欢前者的性别和种族，那么我们显然可以用一种“反歧视”型政策——平权法案——进行对抗。但是，如果委员会不录取这位黑人女性的理由是经济歧视——招生委员会认为黑人女性成功毕业的概率较小——那么平权法案并不能帮助这位黑人女性。后一种歧视行为是基于大学“经济性”的计算：招生委员会希望录取最优秀、最有可能成功毕业的学生，而他们认为这位黑人女性在学校中表现优异的概率较低。要解决这种歧视问题，就必须改变招生委员会的成本–效益分析方程式的参数。比如，如果你是这位黑人女性，你应该想办法向招生委员会证明自己完全有能力以优异的成绩从该研究生院毕业。具体来说，你可以在本科阶段选修更难的课程，并取得优异的成绩来证明这一点。这个例子说明，解决经济歧视问题的方法和解决仇恨导致的歧视问题的方法是不同的。

我们的研究显示，面对如今劳动力市场上出现的新型歧视问题，老的反歧

视政策（如平权法案）已经过时了并且具有误导性，无法解决现代歧视行为的本质问题。

让你少花冤枉钱的购物魔咒

如何消除现代社会的歧视行为？答案其实很简单：

我今天会去三家店比价。

在上一章的残疾人修车实验中，我们体验过这句话的魔力。它之所以有效，是因为提供产品或服务的商家所采取的歧视行为属于经济歧视。当你下次去一个可以讨价还价的商店购物时，不妨试一试这句“咒语”：“我今天会去三家店比价。”仅凭这句简单的话就可以完全改变商家对他们所面临的激励机制的认识。当你刚进店的时候，销售员可能打算以不合理的高价卖给你某件商品来获取高额利润，但在知道你会“价比三家”之后，他会有所收敛，给你一个更合理的报价，因为他知道在竞争中如果别的商家给你更优惠的价格，他就做不成这单生意。

我们来看这样一个例子。几年前，尤里在新加坡教授一门关于谈判与协商的课程。一次，他需要给自己的尼康相机买一个新镜头，于是，尤里去了当地的一家商城，那里聚集了很多摄影器材店。当尤里走进第一家店的时候，他告诉售货员自己需要“一个尼康相机的高品质镜头”。

店员向尤里详细介绍了各款镜头的性能，最终向尤里推荐了一款他认为最合适的镜头，开价790美元。当尤里走出这家店时，售货员追着他问：“你觉得多少钱合适呢？”

现在，尤里知道自己要买的镜头的具体型号了，于是他开始了“价比三家”的过程。尤里逛了好几家店，掌握了更多的信息，也知道了这款镜头为什么最适合自己。随着尤里对自己的需求越来越明确，他得到的报价也越来越便宜。最后，尤里走进了一家摄影器材店，开门见山地说自己要购买一个“尼康尼克尔AF-S 55～300mm f/4.5～5.6轻色散减震高倍率变焦镜头”。没有经过任何的讨价还价，店主给尤里开出了328美元的售价，尤里以这个价格买下了镜头。

在这个故事中，到底发生了什么呢？让我们来解释一下。第一家店的店员开出了790美元的高价，因为他发现尤里对镜头一无所知。而最后一家店的店员看出尤里是行家，所以他没有漫天要价。第一家店给尤里开了一个不合理的高价，并不是因为他不喜欢尤里，而是把尤里定义为一个外行，想要从这样的顾客身上多赚钱。

这个故事的道理很简单：如果你想减少购物过程中可能受到的经济歧视，那么请事先多做功课，尽量多了解产品信息和价格行情。如果你能把这些信息熟记于心，并且让商家知道你是行家，你就可以成功地改变商家所面临的激励机制，使他们无法对你实施价格歧视。

如果我们有一支魔棒，我们一定会在政策制定者的面前使劲地挥一挥，让他们看到我们所做的工作，并把这些研究成果应用于政策制定。那样，他们就不会只着眼于解决仇恨导致的歧视问题了，而会更多地关注受到经济歧视的人们。要做到这一点，首先要进行更多的实地实验，梳理出各种市场中存在的种种经济歧视行为。有了这些研究成果，我们才可能制定出更优化的政策，劳动者才能有平等的工作机会，消费者才能有平等的消费权利，在申请房屋抵押贷款的时候，购房者才能在公平的基础上充分向贷款方证明自己的信用情况。此外，随着网上交易行为越来越多，政策制定者还应该设法保证交易价格对每个消费者都做到公平和透明。

对于如何实现这一点，我们在芝加哥大学的朋友理查德·泰勒有一个不错的想法。泰勒在《纽约时报》上撰写了一篇题为“给我们看看数据”的专栏文章。他在文章中这样写道：“公司和企业正在搜集和分析关于你喜欢什么，或者不喜欢什么的大量信息，但是，它们这样做并不仅仅是因为对你感兴趣。对你了解得越多，它们就能从你的口袋里赚到越多的钞票。”当然，这样的做法似乎也无可厚非——为什么公司不能够通过搜集数据来提高利润呢？但不能提倡的是，有些公司利用这些数据从消费者身上攫取不正当利润。对此，泰勒认为，美国国会应该颁布法律，要求公司向消费者公布这些数据。只要你有机会看到这些数据，你就可以看出哪些内容对你不利，从而找到更有利于你的产品或者服务。如果公司必须向客户公开数据，那么利用这些数据获取不正当利益就会变得很难。泰勒认为，这些公司的行为使得消费者进行选择的过程变得极为复杂，如果消费者无法看到这些信息，他们就不能做出理性的选择。

泰勒的这一建议是一个不错的出发点。但是，如果我们真的想要完全消除这种歧视行为，我们不仅需要看到自己的数据，还必须了解公司是如何利用这些数据来赚取利润的。

从最终结果来看，加深对歧视行为的本质和成因的理解，必然会把我们的世界变成一个更加美好的世界。正如加里·贝克尔在1992年的诺贝尔颁奖晚宴演讲里所说：“经济学显然不能使我们的生活变得更浪漫。但是，世界上的很多地方仍然广泛存在着贫困、苦难、犯罪等现象，很多时候这些现象本是可以避免的。这些现象时刻提醒着我们：了解经济学和社会学的规律，能够为改善人类生活水平做出巨大的贡献。”

我们希望读完本章以后，你已经对歧视行为有了更深刻的理解，并且知道

激励机制和歧视行为之间的紧密关系。

在下一章，我们将从另一个方面来解释如何才能更加聪明合理地使用公共政策手段，以便使我们的社会变得更美好。

第8章
如何解决攸关我们生死的问题？



引言

这是2009年9月下旬的一个下午，芝加哥南部芬格高中的学生们放学后正穿过空旷的混凝土操场，准备回家。这个学校的部分学生住在名为“阿特盖尔德花园住房计划”的住宅区，另一些学生则住在芝加哥素以治安情况差而闻名的罗斯兰德社区（这个社区被人们称为“小镇”）。来自这两个社区的一部分学生互相之间产生了强烈的敌意，这种敌意演化成了帮派斗争。当然，他们的组织称不上是真正的流氓帮派，最多是学生们的拉帮结伙。

当这群青少年穿过操场的时候，一场激烈的打斗发生了。上述两个社区的学生和其他一些路过的学生都加入了这场打斗。有人掏出手机，对着15～20个学生的群殴情况录像。总体来看，这是一场莫名其妙的混战，参加打斗的人甚至都没有明确分出敌友。在美国各地的许多所高中里，这种纯粹由青春期荷尔蒙过剩而导致的打斗时有发生，算不上什么新鲜事。但是，在录像进行到约1分钟的时候，有人发现空地上放着一些木料。身穿红色摩托夹克的尤金·莱利从同伴手上接过一根巨大的木料，像挥舞棒球棒那样向16岁的优等生德里恩·阿尔伯特的头上抡去。

“啊！”有人大喊了一声。随后孩子们开始尖叫和呼喊，同时四散而逃，有人向着叫声的方向跑去，有人则朝反方向跑去。德里恩艰难地试图站起来，但是他迎来的是更多的拳打脚踢，有人大声地叫着：“上帝啊！你们这些人！”德里恩吃力地护住自己的头。

此时，镜头从空地转到了街上。一个30岁出头的赤膊男子正在和一个青少年打架，青少年手上拿着木料作为武器，中年男人的手臂粗壮得像树桩一样。青少年迅速盘算了一下，决定把手里的木料扔向对手，然后快速跑开。之后，镜头又转回了空地。德里恩倒在了地上，他已经无力抵抗，双目空洞地看着镜头。踢打德里恩的孩子们又继续了十几秒的时间，然后跑开了。拿着手机的录像者和其他路人跑向了德里恩，有人说道：“起来，孩子。”德里恩的朋友们把他抬了起来，送往空地附近的一家社区中心。同伴们呼唤着德里恩的名字，德里恩却没有做出任何回应。两分钟以后，录像中响起了警笛的声音。几小时后，德里恩伤重不治而亡。

这段残酷的视频在YouTube网站上被点击了上千次。德里恩的死只是美国各种青少年恶性暴力事件中的一例，类似的事件仍然持续威胁着很多美国青少年的安全，此外这些孩子还同时面临着很多其他问题，比如高吸毒率、失业、少女怀孕、辍学以及肥胖等。几十年来，美国的政策制定者几乎尝试过各种方式，试图解决上述问题。虽然有时候犯罪率确有下降，但是谁也搞不清楚到底是哪些政策起了作用，又有哪些政策纯粹是在浪费纳

税人的钱。

鉴于这样的情况，一些政策制定者——比如时任芝加哥市市长的理查德·戴利，还有前文提到过的罗恩·休伯曼——急于尝试一些新的方案，于是他们找到了我们。罗恩·休伯曼问我们：“为什么我们无法找到有效的方法？”对于这个问题，我们给出的答案很简单：“因为我们没有在这个领域内进行足够多的实验，我们需要用实验的方法来检验哪些激励机制会起作用，以及它们为什么会起作用。”

罗恩·休伯曼希望我们进行大型的社会实验，在这方面，我们有一个先例。20世纪60年代，特别是1963~1968年林登·约翰逊任美国总统期间，美国曾进行过这方面的实验。在约翰逊的总统任期内，社会科学家们曾研究过诸如这样的问题：“提供健康保险的最优途径是什么？”这些研究结果产生了极大的影响，但是，随着美国联邦政府停止为这类研究提供支持，大部分研究者又回到了他们的办公室，重新坐到了电脑前面，而大型的实地实验项目也几乎被废弃了。直到最近几年，研究者们才开始再次和政策研究者合作，检验大型干预政策对人们的行为产生的影响和作用。

不久以后，这段关于青少年德里恩之死的3分钟视频就获得了公众的广泛关注。芝加哥市的各种新闻媒体都报道了这段视频，几乎所有与这一事件相关的网络新闻也都转载了这段视频。是因为这样的素材满足了人们偷窥的欲望吗？也许吧。但是，这段视频也帮助警方确定了犯案者的身份，并帮助检察官赢得了5项起诉的胜利。德里恩案件的几位被告分别获刑7~30年。即使尤金·莱利入狱后的表现再好，他的大部分人生也都将在监狱中度过。这项案件的判决结果给社会经济造成了极大的损失。在伊利诺伊州，监禁一位犯人平均每年大约需要花费4万美元的资金。据估计，一起谋杀案给社会带来的经济成本（包括医药费、刑侦调查费用、法律诉讼费用、监禁犯人的费用等）超过100万美元。

那么，我们如何才能把纳税人的钱花在刀刃上，有效地降低青少年的暴力犯罪率呢？

暴力犯罪和数据挖掘

罗恩·休伯曼是芝加哥（甚至是整个美国）最富智慧的人民公仆之一。曾任警察职务的罗恩·休伯曼长相英俊、声音低沉，是一位公开的同性恋者。他于1971年出生于特拉维夫，是家里的第二个儿子。休伯曼的父母是犹太人大屠杀的幸存者，在休伯曼5岁的时候，父母把他和他的哥哥带到了美国田纳西州的橡树岭市。休伯曼的母亲曾是一位钢琴家和语言学家，到了美国以后，她在当地的一家高中当外语教师。休伯曼的父亲是一位出色的细胞生物学家，他接受了一份政府部门委派的工作，从事癌症方面的研究。

休伯曼回忆道："当时我的父亲被很多制药公司邀请去从事研发工作，但他最终选择在政府部门做医学研究工作。虽然挣钱很少，但父亲认为这项工作更能够帮助普通大众。父亲的这种精神影响了我，我从小便立志为公众服务，希望能够尽自己的努力去回馈社会。"

在小学和中学时期，休伯曼不是一个认真学习的学生，但他在高中时期成绩不错，最终进入威斯康星大学学习，主修英语和心理学。毕业之后，休伯曼进入警官学校继续学习，并于1995年毕业后加入了警察队伍。在警队中，休伯曼主要从事芝加哥地区的夜间巡逻工作，据他回忆，这段警察生涯让他对芝加哥这座充满暴力的大都市有了亲身体会，也知道了哪些措施对解决暴力问题有效，哪些措施则完全无效。

芝加哥市的谋杀案件发生率常年居高不下，20世纪90年代是这座城市谋杀案件发生最为频繁的时期。1992年，这座人口不足300万的城市共发生了943起谋杀事件，谋杀案件发生率高达0.034%。1999年，芝加哥市内共有6 000人遭遇枪击，其中1 000名受害者死亡。休伯曼曾负责接听公共住房计划区域内的枪击报警电话，他说："这段经历让我清楚地感受到，芝加哥某些地方的居民早已对暴力和袭击感到麻木和屈服。每天晚上，都有人被枪击和谋杀。面对这样的行为，整个社区甚至已经失去了愤怒情绪。人们感到的只有疲惫，大家都习惯了枪击案一而再再而三地发生。"

在见证了无数年轻生命枉死之后，休伯曼认为，警方应该找到某种更聪明的方法来改变这样的情况。休伯曼开始问自己，怎样的改革能够帮助警方更有效地对抗暴力呢？仅靠警察队伍的力量可能很难改变芝加哥市的治安现状，毕竟警察只能对暴力犯罪做出处理和回应，却不能从根本上防止暴力事件的发生。面对这样的情况，休伯曼决定利用白天不上班的时间重返校园，攻读硕士学位。他选择的两个专业看起来截然不同，甚至可以说完全相反—— 一个是社会工作专业，另一个是商务专业。

不久之后，休伯曼在警队中获得了晋升，成为一名助理副警司。硕士毕业之后，休伯曼着手从事的第一批项目之一便是试图把警队带入信息化时代——建立电子档案记录系统。休伯曼回忆道："在这个系统建立之前，所有档案记录都是在纸上完成的。如果发生了一起袭击案件，目击者可能会告诉我们，'那个家伙肩膀上有一个兔子的文身。'得到这样的信息以后，我们的警员就会走进地下室，翻阅数百份粉色的表格，来寻找符合这一特征的人。要在数百份纸质文件中找到有兔子文身描述的人简直就是大海捞针。要找到关于嫌疑人的足够信息，更是需要无穷无尽的时间，但是如果找不到这些信息，就不能总结犯罪的规律，更不可能让目击者对嫌疑犯进行指认。"

要把这些乱七八糟的纸质文件转化成一个实时的电子数据库，需要花费数

百万美元的资金。遗憾的是，当时警队根本拿不出这么一大笔钱。于是，休伯曼联系了软件巨头甲骨文公司，成功说服对方帮助警队研发电子档案记录系统。休伯曼告诉甲骨文公司，只要这一系统研发成功，他们就可以把同样的系统卖给美国各地的警察机构。在这样的诱惑面前，甲骨文公司同意了休伯曼的计划，并投入了1 000万美元用于研发该系统。休伯曼向甲骨文公司提供研发系统需要的信息，而剩下的资金则由某补助金项目提供。

这个名为“市民与法律执行分析回报”（CLEAR）的系统彻底改变了芝加哥地区的犯罪状况。如今，当发生袭击事件时，如果有目击者告诉警方嫌疑犯的肩膀上有兔子文身，那么警员可以将这个信息输入电子系统，轻松地找出嫌疑犯，有时候甚至可以当场找到嫌疑犯。此外，通过这个系统，指挥者还可以提前派警员前往可能发生罪案的地区，做好战略部署工作。有了CLEAR系统，指挥人员能够经常测试他们的种种假设是否成立，比如，是逮捕和毒品有关的人员更有利于降低犯罪率，还是逮捕和黑帮组织有关的人员更有利于降低犯罪率？通过CLEAR系统提供的数据，警局可以看出哪些警员在减少罪案方面成绩最突出，依此决定警员的升迁。自1999年CLEAR系统投入使用以来，芝加哥地区的枪击案发生率减少了2/3还多。今天，我们相信，正是得益于这个先进的系统，无数生命逃脱了暴力的魔掌。

青少年暴力犯罪与“冷静文化”运动

在CLEAR系统投入使用以后，很快地，休伯曼又将类似的系统推广到了其他复杂的大型政府组织中去。自2001年9月11日以来，美国所有的大城市都处于高度戒备的状态，芝加哥市市长理查德·戴利决定委派休伯曼专门负责各种大型系统的管理工作。在任命休伯曼的时候，理查德·戴利表示：“我对休伯曼非常有信心。有休伯曼在，我晚上就可以安心地睡觉了。”

于是，休伯曼成为芝加哥市现实版的“超人”，他解决了一个又一个棘手的大问题。休伯曼刚开始负责的工作是危机管理，具体工作任务包括：协调各部门之间的工作，保护芝加哥市免受恐怖主义袭击；处理和解决公众的健康危机和自然灾害；想办法应付一天多达21 000通报警电话。休伯曼设计了一个联合指挥中心，负责在危急时刻协调和调度整个芝加哥市的所有资源。对于这个系统，美国国土安全部部长迈克尔·切尔托夫给予了高度赞扬，评价这个系统是“革命性的突破”。2005年，休伯曼开始担任戴利市长的总参谋长，具体负责整顿芝加哥市的贪污腐败问题，以及建立市政府机构中的问责机制。在此期间，休伯曼对芝加哥市的交通管理部门进行了大规模的整改，极大地提高了市民对市内交通系统的满意度，还和交通管理部门面对的所有21个工会组织重新达成了集体谈判协议。在闲暇时间里，休伯曼还设计并实施了美国最大的前罪犯雇用计划。

上述所有系统都是基于CLEAR系统所使用的统计跟踪和数据挖掘方法，休伯曼成功地把各部门中目标相似的人员组织起来，以团队的形式为共同的目标而努力。通过团队协作，他们建立了统计跟踪系统，集中整合传统来源以外的各种数据，然后为芝加哥市政府系统内各部门的工作人员设定清晰的工作目标。

2009年，在德里恩·阿尔伯特谋杀案发生后不久，时任芝加哥市公立学校总负责人的阿恩·邓肯升任美国总统奥巴马的教育秘书，休伯曼便接替了邓肯的工作，成为芝加哥市公共教育系统的CEO。在接任这份工作后不久，休伯曼就开始着手解决青少年暴力枪击事件高发的问题。在美国联邦政府救市资金的支持下，休伯曼开展了一个新的项目，名为“冷静文化”运动。这一项目针对芝加哥的一些高危学区，对这些区域内的青少年暴力问题实施了休伯曼所能想到的所有干预措施。研究人员分析和审议了这个项目对孩子们的暴力行为产生影响的各种因素，从管理学生的纪律设置，到学校入口的设计和施工。根据这项计划，教师们会在风险较高的学生身上花费更多的精力，学校还额外雇用更多的辅导员。当这些高危的学生们获得更多的注意力和帮助之后，学校的风气开始发生改变。但是，要彻底改变芝

加哥市的青少年暴力犯罪问题，还需要做更多的事。

首先，我们决定寻求著名的饶舌歌手和唱片制作人坎耶·韦斯特的帮助。如果有人能对美国大城市内的黑人孩子产生极大的影响，那么这个人非坎耶·韦斯特莫属。坎耶·韦斯特是一位英俊、外向、很有气质的美国黑人，他喜欢在登台表演的时候穿着皮裙和帽衫。坎耶·韦斯特的5张单曲唱片销量惊人，都被认定为铂金唱片，他也因此赢得了无数奖项。此外，坎耶·韦斯特还是有史以来数字唱片销量最多的艺人之一。

在与休伯曼讨论过之后，我们认定，让孩子们参加一次和巨星亲密接触的演唱会（公益性质的演唱会）一定能够成功地吸引芝加哥市32个暴力事件频发的学区内学生们的注意力。于是，我们给学校设立了这样的奖项：能最成功地改良风气的学校可以获得举办坎耶·韦斯特个人演唱会的资格。每一所学校都有自己的“冷静文化委员会”，和坎耶·韦斯特亲密接触的机会使得各学校展开了激烈的竞争。

最后，赢得这场比赛的是法拉格特高中，该校在这场培养“冷静文化”运动的影响下发生了巨大的转变。法拉格特高中位于芝加哥的西南部，该学校大约有70%的学生是西班牙裔，约有30%的学生是黑人。在“冷静文化”运动实施之前，学校的走廊里到处都是充满攻击性的学生——推推搡搡的、骂脏话的，还有互相攻击的。走廊里唯一的成人是学校雇用的巡逻警卫，他们的工作是在上课铃响的时候把学生们赶进教室。

法拉格特高中率先成立了由学生领导组成的“冷静文化委员会”。所谓的“学生领导”不仅包括各班班长和学生会成员，还包括学校里最有“影响力”的孩子们，比如橄榄球队队员。“冷静文化委员会”的工作是制定基本的行为规范，旨在实现两项最基本的工作目标：一是提高学生的出勤率，二是降低校内外暴力事件的发生率。

在奖项（坎耶·韦斯特个人演唱会）的激励下，“冷静文化委员会”的学生成功地对其他学生施加了压力。这样的激励机制像变魔术一般地起作用了。所有参加“冷静文化”运动的学校，都出现了出勤率显著上升和暴力事件发生率明显下降的喜人现象，其中法拉格特高中的变化尤其突出，学生的不良行为发生率下降了40%。

2010年6月，坎耶·韦斯特个人演唱会如期在法拉格特高中的体育馆举行，那是一场极为精彩的表演。除了坎耶·韦斯特之外，我们还请到了另外两位孩子们非常喜爱的艺人——鲁佩·菲亚斯科演唱了他的热门单曲《巨星》，另一位黑人巨星科豪演唱了他的作品《宇宙精神控制》。随后，坎耶·韦斯特登台表演，学生们彻底进入了兴奋状态。显然对孩子们而言，那绝对是一个难忘的夜晚。

但是，我们发现，演唱会这一激励机制并不是让学校风气发生转变的关键。想要见到坎耶·韦斯特，其实反映的是孩子们一个真正的内在需求——拥有能够安心学习的环境。休伯曼说：“孩子们当然想要见到坎耶·韦斯特，但是更重要的是，他们希望能够自由地站出来说，‘我们需要一个安全的学校。’”在参加“冷静文化”运动的32所芝加哥公立学校中，在这项运动结束之后，“冷静文化”得以在学校里继续保持，枪击案等暴力事件的发生率下降了30%。

那么，这是休伯曼采取的唯一措施吗？不是。事实上，这项运动只是休伯曼改革措施的“冰山一角”。

一个旨在挽救青少年生命的实验项目

德里恩·阿尔伯特被害的一个月后，休伯曼坐在学校礼堂的主席台上，直面满屋愤怒的家长和教师们。休伯曼计划将6 000万美元的资金投入到一个为期两年的实验项目中，该项目旨在降低学校的暴力犯罪发生率，而这些愤怒的听众却强烈要求休伯曼取消这个项目。原因在于，如果实施这一项目，学校其他方面的开支预算就会受到极大的挤占。有的教师会因此失去工作，而其他一些教师则需要在大教室里教更多的学生。同时，一些未面临暴力威胁的孩子的家长，完全无法理解为什么要花如此巨额的资金来实践一个未经论证的想法——帮助“坏孩子”们重新走上正途。

休伯曼毫不客气地反驳了台下的教师和家长们的想法：“班级的大小和拯救孩子们的生命相比，你们觉得哪一个比较重要呢？”休伯曼指出，在一个具有代表性的学年中，通常会有250名学生成为枪击事件的受害者，其中30人会因此丧命。在以前做警察的时候，休伯曼亲眼见证过各种各样的悲剧，所以他对这一点尤为敏感。此外，休伯曼还强调，在那些危险的学校中，学生们早已无法专注于学习，因为他们的精力都被转移到一些生死攸关的事情上去了。比如，他们整天考虑的不是如何提高学习成绩，而是如何保护自己不被杀害。休伯曼问台下的教师和家长：“如果你是一个有逻辑、有学习热情的孩子，而你的学校附近发生了枪击案，那么你的首要任务是保护自己的生命安全，还是保持自己的学习成绩呢？如果你是一名教师，你任教于一所笼罩在暴力阴影下的学校，全校有1/2以上的学生旷课，那么当这些吓坏了的学生来上学的时候，你会把他们落下的课重新讲一遍，而拖慢其他学生的学习进度吗？我们到底如何才能打破这种恶性循环呢？”

关于如何才能打破这种恶性循环，休伯曼给出了自己的解答，虽然很多家长对休伯曼的治校哲学充满疑问和反对，他们认为休伯曼推行的学校教育政策过于缩手缩脚。休伯曼的教育政策中最大胆的部分是一个旨在及早发现高危学生的政策，高危学生是指被卷入枪击案的风险较高的学生。这项政策意在为每一位高危学生安排一位高薪聘请来的导师，用休伯曼自己的话说，这些导师的角色是孩子的“老师、代言人和保护者，负责给孩子们提供指导和照顾，在一定程度上还扮演着父母的角色”。为了启动这一项目，休伯曼首先提出这样的问题：在我们的700所学校和40多万名学生中，应该如何确定哪些孩子被卷入枪击案的风险较高？休伯曼认为，如果能够回答这个问题，那么他治理下的教育系统就能及早、有效地对此进行干预；反之，整个教育系统必然会全盘崩溃。

于是，我们的团队开始研究和寻找上述问题的答案。首先，我们着眼于历

史数据的分析，这些数据涵盖2007年9月～2009年10月的500起枪击案。我们希望由此可以发现哪些因素会导致枪击案的发生概率上升。那么，我们的研究结果如何呢？

我们发现的第一个影响因素是非常显而易见的：男生被卷入枪击事件的概率大于女生。此外，学生的种族也是一个非常重要的影响因素：拉美裔和黑人学生的风险水平相当，而白人学生在这方面的风险则显著偏低。除了上述两个因素之外，还有一些行为方面的因素（在学校里的不良行为次数、过去的枪击记录、考试成绩、离毕业所剩的时间、是否曾被学校勒令退学、是否有入狱记录，等等）也对学生被卷入枪击案的概率有所影响。不出意料的是，是否有进入美国少年拘留中心的历史，是预测学生被卷入枪击案概率的最关键因素。在白人青少年中，进过少年拘留中心的孩子成为枪击案受害人的概率是无此种经历的孩子的10倍；在黑人或拉美裔男生中，进过少年拘留中心的孩子成为枪击案受害人的概率是无此种经历的孩子的6倍。

此外，我们还发现，对黑人男生而言，以下因素是预测他们的枪击受害概率的关键因素：有在校严重过失行为记录、旷课率、曾进过少年拘留中心、超龄（即曾留级）。对拉美裔男生而言，有被勒令退学的记录和旷课率高，是预测他们的枪击受害概率的关键因素。比如，一个17岁的高中一年级学生成为枪击案受害者的概率显著大于一个同等条件的15岁高中一年级学生。此外，我们还发现枪击案通常发生在上学和放学的时段，这也解释了为什么很多孩子在其他课程中表现尚可，而第一节课和最后一节课的旷课率却很高。这两个时段是帮派聚集滋事的高发时段，很多孩子因此吓得不敢来上课。

事实证明，我们发掘的这些影响因素具有相当的准确性，尤其是考虑到枪击案往往只涉及一小部分孩子。在芝加哥市公立学校的学生中，我们从410 000名孩子里筛选出了约10 000名枪击案高危学生（约占学生总数的2.5%）。这些高危学生大多就读于芝加哥市治安较差的32个学区，大多数是拉美裔或黑人，家庭生活贫困。在这410 000名孩子里，实验模型显示有1 200名孩子属于特高危群体。显然，这些孩子需要我们的干预，而且刻不容缓。

现在，我们已经成功地筛选出被卷入枪击事件概率最高的学生，下一步便是为这些孩子分配导师。我们的这个项目名为“青少年代言人工程”。克里斯·萨顿是这一项目的导师之一，他是一名40岁的黑人男性，已婚，有两个孩子。他还是一间洗车行的老板，大学本科学历，市场营销专业毕业。对于自己的这项十分危险的工作，萨顿这样说：“我的工作目标是让我的客户活着。”

“青少年代言人工程”付给萨顿的薪酬是每个学生每小时12～ 30美元。也就是说，萨顿辅导5个学生每个小时可以赚到60～150美元。这样的薪酬可谓相当丰厚——是的，这么多钱足以成为萨顿好好工作的动力。但是，萨顿的这项工作也是很危险的，而且是一件全天无休的差事。萨顿表示，金钱并不是他从事这一工作的主要动力。萨顿是真心想要帮助这些孩子，他知道，如果把这些孩子扔在街上不管，他们几乎必死无疑。为了防止这样的悲剧发生，萨顿每天早晨送他的“客户”们上学，每天下午接他们回家，因为上学和放学的时段是暴力事件最容易发生的时段。接孩子们放学以后，萨顿先把他们带到自己工作的地方，然后晚些时候再送这些孩子回家吃晚饭。即使在完成这些任务以后，萨顿的工作仍未结束，他还要随时待命，准备应付各种突发情况。

最近，萨顿的一个客户是一位特高危的黑人少年，名叫达伦，他性格冲动，几乎符合我们上述模型中的所有高危标准。达伦的父母都是吸毒者，都曾在监狱中服过刑。谈到达伦的生活环境，萨顿说：“如果你周围所有人都一直在做错误的人生选择，那么在那样的环境里，你想要做出正确的人生选择就需要10倍的勇气和毅力。”达伦的所有朋友都已从高中退学，达伦自己也总有各种各样的麻烦缠身，这让他浪费了很多学习的时间，所以达伦比他的同班同学的年龄都大。达伦曾因为携带一支上了膛的枪支到学校而被勒令退学。达伦生活在寄养家庭中，他住在芝加哥市的恩格尔伍德地区，那里是芝加哥臭名昭彰的暴力案件高发街区，几乎每天都有枪击案件发生，十分危险。萨顿说：“那个街区简直就是现实版的OK牧场。”

达伦是一个聪明又勤奋的少年，他拥有一份芝加哥市政府提供的工作，工作职责是清扫公园和排水沟，这份工作是“青少年代言人工程”帮达伦介绍的。不幸的是，达伦有赌博的恶习，这份工作的工资大多被他在赌桌上输掉了。达伦似乎无法理解这样一个道理：他需要承担自己所有冲动行为造成的后果。因为达伦对成人以及各种机构和组织都极不信任，萨顿需要使出浑身解数才能获得达伦的信任。萨顿说：“和达伦这样的孩子相处简直就像当卧底。你必须穿和他们一样的衣服，听他们喜欢的音乐，还要倾听他们的话。你需要从他们身上用各种方式搜集情报，了解其他坏孩子在干什么，并把这些情报汇报给校长，这样才能让那些孩子也加入‘青少年代言人工程’。”

虽然“青少年代言人工程”确实起到了挽救青少年生命的作用，但是担任这个项目的导师却是一项十分危险的工作。有一天，达伦和另一个孩子起了冲突，然后一个敌对帮派的成员也加入了进来。没过多久，枪响了，达伦和另一个孩子都被子弹击中了。坐在车里的萨顿所能做的只有放低车座椅靠背，打电话报警，然后默默地向上帝祷告。

值得庆幸的是，达伦捡回了一条命，他后来成功地拿到了高中毕业文凭，

甚至还在音乐科目上拿到了一个B，这样的成绩连他自己都没有想到。达伦告诉萨顿，如果没有“青少年代言人工程”的帮助，自己绝对不可能取得这样的成绩。目前，达伦仍然在从事一份由市政府提供的工作。萨顿说：“如果像达伦这样的孩子能够坚持一下，加把劲儿拿到高中文凭，那么他们应该是有能力在毕业之后从事一份全职工作的。当然，我们要帮助他们找到工作。”萨顿还说：“我们不可能帮这些孩子去考试，但是，我们至少可以给他们提供安全的交通方式，保证他们能安心地上学和放学。我们可以给他们辅导功课，提供必要的引导。最终，我们可以停止这些干预，让这些年轻人自己走上正途。”

“青少年代言人工程”绝对是一个十分昂贵的项目，每个学生大约需要耗资15 000美元。但是，和监禁一个囚犯的开支相比，这点儿花费根本不算什么。最重要的是，从结果来看，参加这个项目的青少年确实获得了有长期效果的帮助。到目前为止，虽然参加“青少年代言人工程”的孩子的大部分指标并没有优于对照组的孩子，但是成功地从该项目毕业的孩子在高中毕业后都没有惹过什么大麻烦，比如达伦，他在参加该项目后行为较之前有了显著改善。

即使如此，我们的“青少年代言人工程”也不可能挽救每个芝加哥地区的高危孩子，而且资金不足永远是我们需要面对的一个问题，对于实验性的项目来说尤其如此。即使是那些有幸被选中参加“青少年代言人工程”的孩子也不都能从中获益，很多孩子在面对他们人生的各种选择的时候，最终选择了放弃，选择了辍学。对于这些孩子，究竟什么样的干预措施才会起作用，我们仍需进行进一步的研究才能给出答案。

沉默的杀手——肥胖症

除了枪支暴力，在校生们还面临着另一个巨大的威胁——肥胖症。不仅芝加哥地区的孩子们面临这一挑战，在整个美国，肥胖都是一个非常普遍的健康问题。从1980年至今，美国的肥胖症发病率几乎已经提高了3倍。根据美国疾病控制与预防中心的数据，美国2～19岁的少年儿童中有17%的人患有肥胖症；在低收入家庭中，每7个学龄前儿童中就有1个人有肥胖问题。显然，这些孩子每天花太多时间坐在沙发上看电视，而没有进行足够的运动。同时，他们食用太多高脂肪的加工食品，不仅在家里如此，在学校也是如此。

我们称肥胖症为“沉默的杀手”，是因为大部分人都不知道肥胖的危害到底有多严重、多可怕。1999年发表于《美国医学会杂志》的一份研究显示，每年美国死于肥胖症的成人高达280 000～325 000名。也就是说，每几分钟时间内就有一个人死于肥胖，每个小时死于肥胖的人数接近40人。肥胖症的致死率超过很多众所皆知的致死原因，比如酒后驾车和乳腺癌。

很多美国成年人都已经不记得——或者有意压制了这部分记忆——小时候在学校的食堂里，身穿白大褂的“午餐女士”们发给他们的是什么食物。那时候，中小学的标准午餐可能是汉堡包：可疑的棕色物质制成的肉饼，夹在两片白面包之间；可能是猪包卷：主要是面包，里面夹着很小的热狗。法式炸薯条看上去也不新鲜。蔬菜是袋装生菜叶浇上很多牧场沙拉酱。一大勺即食土豆泥被倒进你的盘子里，配上不知是什么玩意儿的酱汁，酱汁里有小块牛杂。这样的食物恐怕很多人都不愿意拿来喂他们的宠物狗，可是很多美国家长（或者美国政府）却愿意付钱让孩子吃这样的午餐。

2010年3月的一个晚上，数百万观众在电视上看到了著名的英国厨师吉米·奥利弗。在这个节目中，奥利弗来到了美国西弗吉尼亚州亨廷顿小镇的一个学校食堂里。亨廷顿小镇被称为美国最不健康的城市，因为这里超过一半的成年人都患有肥胖症。奥利弗此行的目的是改善该镇公立学校学生的伙食，奥利弗表示，他实在无法认同自己所看到的一切——早餐是比萨饼，午餐是炸鸡块。

不出大家所料，学校的“午餐女士”们决定为自己辩护：为什么奥利弗要跑来指责她们，而不去指责她们的老板？“学校的菜谱都是预先设计好的，设计的依据是对这些餐点进行的营养分析。”其中一位“午餐女士”指着冷冻炸鸡块包装盒上的成分标签说。这盒冷冻鸡块是奥利弗从学校食堂的那个很不讨人喜欢的冰箱里翻出来的，排在成分表第一位的是“白肉鸡”。

当奥利弗想继续检视成分表上的其他成分时，他发现大部分都是普通大众

不熟悉的化学添加剂，用于改善这坨像是鸡肉的物质的硬度、质地、弹性、咀嚼口感、胶着程度等。这些令人望而生畏的化学物质包括苯甲酸钠、特丁基对苯二酚、二甲基聚硅氧烷等。奥利弗拿起一块鸡块问站在他面前的“午餐女士”们：“你们自己会吃这玩意儿吗？”“会啊，”其中一位女士答道，“这挺好吃的啊！”

奥利弗的这一举动令美国校园营养协会备感不快，针对奥利弗的指责，该协会发布了一份反击性的新闻稿。新闻稿称，2009年的一项研究调查了美国1 200多个学区的伙食营养情况，该调查“发现几乎每所学校都会向学生提供新鲜的蔬菜水果、低脂乳制品、粗粮，以及现拌沙拉或袋装沙拉。大部分学校的点心是学校厨房用面粉自行烘烤制作的，学校还在越来越多地提供素食餐点和本地生产的食品。学校的这些营养项目已经改变了学生们的饮食习惯，让学生们能够吃到更健康的食物，比如全麦面粉制作的比萨饼、低脂乳酪以及低钠酱汁等”。

很明显，亨廷顿镇的“午餐女士”、美国国家校园营养协会和奥利弗这三方之间存在着“鸡同鸭讲”的交流障碍。不过，我们还是要感谢奥利弗的努力，美国联邦政府正在（缓慢而痛苦地）试图改善学校午餐的质量，每年在这方面的支出大概是10亿美元。2011年，美国农业部对其制定的学校营养指导意见进行了颁布15年以来的首次大幅修改。但是同年11月，美国国会却对农业部这一更为健康的学校午餐标准表示反对，一些旨在改善学生健康状况的较激进的政策受到了限制。某夜间娱乐节目对其中的一些细节进行了嘲讽，比如，比萨饼和法式炸薯条上的番茄酱仍被定义为蔬菜。尽管遇到了这样的阻碍，校园营养协会的一位发言人仍表示，他们认为大部分学校会继续遵照美国农业部制定的营养指导意见，为学生们提供更健康的午餐。

尽管各方已经进行了种种善意的努力，但是，存在于学生营养方面的真正问题却从未被解决，那就是绝大多数的孩子都觉得法式炸薯条和比萨饼比菠菜和苹果好吃得多。虽然很多学校在午餐中增加了更加健康的餐点选择，比如用水果代替甜点，但孩子们根本不买账。很多孩子不选择这些更健康的餐点，就算选择了健康的餐点，最终也没有吃，而是直接扔进垃圾桶。很多家长费尽心思想要培养孩子们对西兰花和糙米饭的兴趣，但却发现自己根本不是大环境的对手——超市的结账队伍，好心却不懂营养学的亲戚、朋友、邻居，通通在不断地诱惑孩子们选择不健康的饮料和食品。

肥胖问题的症结之一是，孩子们的味蕾已被各种垃圾食品“俘虏”了。但是，孩子们显然还存在着另外一个大问题，那就是他们没有任何为自己的未来做打算的意识。我们在第4章中已经讨论过这个问题，孩子们是完完全全活在当下的。“大力水手”会大口大口地吃掉他的菠菜，但是，如果你对孩子说“快把你盘子里的蔬菜吃掉，因为蔬菜对你有好处，能让你长得

又高又壮”，孩子只会面无表情地看着你，还是不吃蔬菜。孩子们对自己未来的健康状况毫不关心（实际上，除了对未来的生日礼物可能有一些期待以外，孩子们对未来的其他任何事情都毫不关心）。

在本书第1章我们曾举过这样的例子：通过激励机制让人们进行更多的体育锻炼。我们的实验表明，用金钱激励学生们在一个月的时间内多去健身中心锻炼身体，可以帮助学生们建立长期的锻炼习惯。那么，我们能不能用类似的激励机制来解决孩子们的饮食习惯问题呢？怎样才能让孩子们放弃曲奇饼干而选择苹果？为了找出这个问题的答案，我们和芝加哥食品存储中心（为贫困人口提供食物的慈善机构）合作进行了实地实验，实验对象是芝加哥地区的1 000名学生。我们的实验围绕学校的课间加餐展开，目的是搞清楚哪些措施可以促使孩子选择健康的食物。在实验中，我们首先告诉其中一组孩子：“今天我们提供两种额外的甜食，你们是要曲奇饼干还是要杏干？”不出所料，90%的孩子选择了曲奇饼干。

接下来，我们对第二组孩子进行了一些营养教育。我们告诉孩子们食用健康的蔬菜和水果的重要性，并让他们玩一些有趣的游戏，比如绘制五彩缤纷的食物金字塔图。营养教育课结束之后，我们向孩子们提供两种食物：曲奇饼干和水果。实验结果和我们预料的一样不理想，营养教育对孩子们根本不起作用，孩子们仍然选择曲奇饼干而无视水果。

于是，我们尝试了另一种方法。这次，我们告诉第三组孩子：“你们可以选择吃一块曲奇饼干，或者吃一份水果。选择吃水果的小朋友还能得到一个奖品！”（我们设计了如下几种奖品：一个水果色的橡胶小鸭子玩具，一个腕带，一支上面写着“健康饮食让我们变得更强壮”的笔，一个水果图案的钥匙扣。）这次，80%的孩子选择了水果（没有奖品的对照组的情况是：只有10%的孩子选择水果）。此外，我们还尝试把营养教育和奖品结合起来，结果也让我们非常满意。一周之后，我们对参加实验的孩子们进行了回访，结果显示有38%的孩子仍然继续选择吃水果。这说明有些孩子已经受到了实验的影响，开始养成长期的健康饮食习惯。

我们继续更深入地提问：我们能不能通过改变食品超市的商品陈列，助推人们养成健康的饮食习惯呢？罗恩·休伯曼注意到：“每家食品超市都要进行商品的包装和陈列设计，我们为什么不在学校的食堂里引入这种设计呢？”事实证明，如果在超市里把健康的食品放在光线充足、设计美观、容易看到和拿到的地方，而把不健康的食品放在普通的货架上，就会有更多的顾客选择购买健康的食品。

为了检验休伯曼的这个设想，我们先去掉了一些不健康的餐点选择，并用较健康的食品来代替。但是，我们并不仅仅停留于此。我们还进行了各种创新，比如把原来放在取餐队伍面前的薯片拿走，放上袋装苹果片。休伯

曼认为这是一个好主意，因为袋装苹果片看起来没有一整个苹果那么难以下咽。我们做的另一个重要的改变是让孩子们难以拿到垃圾食品，薯片和曲奇饼被放到柜台后面，只有向“午餐女士”们索取才能拿到。谁会愿意向一脸不高兴的“午餐女士”们索要任何东西呢？实际上，我们这样做的目的只有一个：改变消费某种食品的代价。正如休伯曼所说的，“我们就是要让学生们很难拿到曲奇饼，却很容易拿到苹果片”。这是多么容易做到的一件事情！

那么，从这个实验中我们可以得到什么结论呢？还是那句话，一切都是适应环境的过程。营养教育，更多健康食物的引入，让健康的食物看起来比不健康的食物更具吸引力，这几个改变综合在一起就能够很好地引导孩子们养成健康的饮食习惯。

“助推”和减少“小麻烦”的巨大力量

2012年感恩节前一周，约翰的岳父——73岁的加里·因纳森正躺在威斯康星大学附属医院的重症监护室里。此时，死神或许就在病床旁边等待这位老人咽下最后一口气。加里·因纳森曾是一名身高1.86米、体重180斤的壮汉，他患病前看起来颇有运动员风范，年轻时是大学篮球队的队员。加里是位于威斯康星州麦迪逊市伐木高中的校长，他做事严谨认真、说话惜字如金。而如今，躺在病床上等待肝脏移植的加里已经瘦成“皮包骨”，体重只有125斤。医生告诉他的家人，如果几天之内再找不到匹配的肝脏，加里的生命将无法维持。不过，幸运之神终于眷顾了加里·因纳森，一个合适的肝脏在最后时刻出现了，它可能来自一个19岁的少年，他在麦迪逊市附近的一场车祸中丧生。肝脏移植手术成功了，加里在感恩节当天顺利出院，回到了阔别已久的家中。加里是威斯康星大学附属医院有史以来成功接受器官移植手术的最年长的病人，如今加里逐渐康复，体重也在增长。

根据美国政府网站organdonor.gov的数据，美国每天有18个人在等待器官移植的过程中死去，而一位器官捐献者最多可以拯救8条生命。你一定听到过各种鼓励器官捐献的悲情宣传，比如说：

> 我的表妹简尼斯是两个孩子的母亲，医生诊断她需要移植一个肾脏。简尼斯每周需要进行两次肾脏透析。确诊后简尼斯立即登记等待肾脏移植，但是等待者的列表是如此之长。如果无人能给简尼斯捐献一个新的肾脏，死亡将是她唯一的命运。一年中，她曾有两次接到电话，说有肾脏可供移植。但不幸的是，两次配型均不成功，简尼斯只有继续等待。在等待的过程中，她的身体一天比一天衰弱。终于有一天，她又一次接到了电话。这一次，肾脏配型成功了。一位不幸的女士在车祸中丧生，她选择捐献自己的器官，她的肾脏挽救了简尼斯的生命。

由于对器官移植的需求居高不下，一些国家以及美国某些州的政策制定者们决定通过政策让器官捐献变得更加简单。当你去美国政府部门办事的时候（比如更换机动车驾驶执照的时候），你可以通过填写简单的表格选择“加入”器官捐献计划（你需要做出明确的声明，表示你同意在自己死后捐献器官），或者“退出”器官捐献计划（默认所有人都同意在死后捐献自己的器官，除非你明确表示拒绝）。有强有力的证据表明，后一种“退出”型的表格设计能够显著提高器官捐献率。比如，澳大利亚属于采取“退出”型政策的国家，在这一政策下，澳大利亚有99%的人同意死后捐献器官。德国采取的是“加入”型政策，只有大约12%的德国人同意死后捐献器

官。政策设计对器官捐献率的影响，看起来是十分显著的。

行为经济学家理查德·泰勒发明了一个词“助推”。这个词的意思很简单，就是通过一些微小的改变，让人们在不知情的情况下改变自己的行为，做出更多善举。上述的“退出”型器官捐献政策就是典型的“助推”。理查德·泰勒与哈佛大学法律系教授卡斯·桑斯坦合著了一本书《助推》[注]，在书中作者举了很多例子，用来说明政策上微小的变化就可以对人们产生微妙的影响，让人们做出更明智的选择，比如让孩子们放弃薯片和曲奇饼干，而选择食用水果或沙拉。

虽然上述“退出”型政策在各种设定下都能高效率地运转，取得很好的效果（这似乎是提高器官捐献率、挽救生命的极好途径），但是，这种政策也有它的问题——很多人觉得这样的政策具有一定的欺骗性。反对者们认为，如果人们决定在死后捐献出自己宝贵的肾脏，那么我们至少应该对这样的人给予必要的尊重，事前征得他们的明确同意，而事前不经过每个人的正式同意就“默认”大家都同意捐献器官，是很不礼貌、很不合适的。

2007年，我们和耶鲁大学的迪恩·卡兰合作，试图研究在使用“加入”型政策的情况下能否通过其他办法提高器官捐献率。我们的实验主要研究如何提高眼角膜捐献率，眼角膜目前是十分紧缺的器官。在这一实验过程中，我们和一个名为“捐献生命”的非营利性组织合作，这一组织的目标是提高美国的器官捐献率。在这次实验中，我们采用的并不是上文提到的“助推”方式，而是反其道行之，引入了“小麻烦”。

当时的情况是，伊利诺伊州新近引入了一套新的器官捐献登记系统。因为法律上的变化，之前已经登记为器官捐献者的人现在需要重新登记，表明同意在自己死后捐献器官。在这样的情况下，我们派出一些实验助理，走访了芝加哥各个地区的400多户家庭。这些实验助理告诉受访者，由于法律的变化，器官捐献登记系统正在重建。然后，实验助理问受访者：“等到登记捐献器官的程序投入使用的时候，你希望我们通知你如何登记相关信息吗？”如果受访者愿意接收关于器官捐献登记的信息，那么他们必须填写一份表格，留下自己的姓名、地址、性别、生日等个人信息。在这组受访者中，有24%的人表示愿意收到相关信息并填写了表格，这是我们实验的对照组。

如果我们改变登记的策略，先默认所有受访者都愿意收到关于器官捐献登记的信息，之后明确表示拒绝接收信息的人才能退出，那么情况会发生什么样的变化呢？在第二个实验组中，我们告诉受访者，如果不想收到器官捐献登记的相关信息，就必须填写一份表格，这份表格和对照组所填的表格完全一样，同样要求填写姓名、地址等个人信息。在这一实验组中，有

31%的人愿意接收器官捐献的相关信息。改变默认设定似乎已经足以给人们提供动力，激励更多的人参与器官捐献。

在第三个实验组中，我们修改了受访者需要填写的登记表格。我们告诉这一组受访者，只要留下他们的姓名，就可以接收到“捐献生命”组织提供的关于器官捐献的信息。结果，这一组中有32%的人同意接收上述信息。这表明，简化表格能够吸引更多的人捐献器官，这比直接请求人们同意捐献器官更加有效。

上述实验说明，减少“小麻烦”——节约人们的时间和精力——的效果稍好于“助推”方式。也就是说，我们并非一定要实施“退出”型政策（默认所有人都是器官捐献者），“加入”型政策甚至可以获得更高的器官捐献率。

这一做法不仅适用于器官捐献，在其他方面也有很多潜在的应用。比如，美国社会存在储蓄率不足的问题，美国人民的储蓄不够负担自己的退休养老费用。为了鼓励民众提高储蓄率，很多人认为改变默认设置会是一个不错的解决方案。而我们的上述结果说明，只要减少储蓄过程中的“小麻烦”，比如说让银行更清晰简单地向储户解释储蓄条款，就可能会取得与改变默认设置同样好的效果。在医疗保险方面，我们也可以通过减少“小麻烦”来吸引民众加入合适的医疗保险计划（当然，我们还需要进行进一步的实地实验来验证这类激励机制的效果）。

---

1. 《助推》一书于2015年4月由中信出版社出版。——编者注

节能灯泡和全球气候变暖问题

全球气候变暖问题是目前人类面临的最大挑战之一。飓风桑迪把纽约州、新泽西州、宾夕法尼亚州以及美国其他地区的很多地方夷为平地，而这似乎只是一波又一波无休止的大规模气候灾难的前奏而已。2013年1月发布的美国《国家气候评估报告》中指出：“某些类型的气候灾难已经变得更为频繁并且（或者）强度更大，这些气候灾难包括：热浪、暴雨，以及某些地区的洪涝和干旱。海平面正在上升，海水的酸性正在提高，冰川和北极海冰正在融化。”气象专家们不同程度地认同这样的预测：未来，夏季将变得更加炎热和干燥，风暴会变得更加强劲可怕并伴随更多的降雨，这些气候灾害将导致供电和交通系统瘫痪，食品和水源的供给也将受到严重的威胁。

为了预防和克服这些问题，世界各地的投资者们都在想方设法地发展各种新型技术，来减缓全球气候变暖的速度。但是，有的时候，让人们接受和使用这些新技术并不是一件容易的事情。在这个方面，实地实验能不能给我们提供一些启发和帮助呢？

为了寻找这个问题的答案，我们进行了一项关于灯泡的实地实验。目前，美国家庭中只有11%的灯座在使用紧凑型荧光灯泡（节能灯泡）。实际上，我们生活习惯的小小改变就能对环境保护工作产生极大的影响，比如，只要每一户美国家庭把一盏白炽灯换成节能灯，美国就可以每年少排放90亿吨的温室气体，这相当于800 000辆汽车的排放量，同时这一改变还可以节约6亿美元的能源开支。

为此，时任美国总统的小布什签署了《能源独立与安全法案》。该法案的内容很多，其中一项规定白炽灯泡必须退出人们的生活，因为这种灯泡能效低、浪费大。不幸的是，白炽灯泡的替代者——节能灯泡——并不是一个十分完美的产品。节能灯泡的发光不稳定，其产生的冷光也不能营造温馨的家庭气氛。此外，节能灯泡在寒冷的环境中性能较差，还含有重金属汞，因此这种灯泡的废弃和回收会成为很大的问题，万一不小心打破它对人们也有很多潜在的风险。总之，人们对节能灯泡的性能存在很多怀疑和不信任。很多人因为不喜欢这种灯泡，而大量采购和囤积白炽灯泡。

自2007年以来，节能灯泡的性能已经提高了很多，但是很多人仍然十分讨厌节能灯泡，而且美国国会中的某些政客甚至打算立法禁止使用节能灯泡。那么，到底如何才能让人们克服偏见，接受节能灯泡呢？事实证明，这件事情比大多数人想象的要复杂许多，因为其中包含社会规范和定价策略的共同作用。

通常来说，可以用来改变人们行为的一个非常有效和有力的工具就是所谓的“社会规范”。“社会规范”是一种十分微妙的暗示，它使得人们想要随大溜，和大多数人保持一致。社会规范的暗示无处不在：当所有孩子的家长都按时从幼儿园接回孩子，这就是一条社会规范。当我们看到电视上播放的商业广告，宣传“每10位客户中有7位认同”某个品牌的麦片、牙膏、汽车或者其他商品非常好，这也是一种社会规范。当你走进酒店房间的洗手间，看到一个标牌上面写着“在本房间住过的客人中有73%的人选择重复使用毛巾”，这又是一个社会规范。

鼓励人们尝试某种新事物的另一个利器是古老而永恒的诱惑——金钱。那么，金钱和社会规范如何有机地组合在一起才能激励人们改用节能灯泡呢？为了找到这个问题的答案，我们和戴维·哈勃里奇以及麦克尔·普里斯合作进行了一个大型实地实验，我们的“特工”学生推销员敲响了芝加哥市郊的近9 000户家庭的门。

只要受访者应门，学生推销员就向他们推销节能灯泡，每户最多两盒。节能灯泡的价格为每盒3.75～7.15美元，我们设定的基础价格是每盒5美元。我们也尝试过按每盒1美元的价格推销节能灯泡，这个价格和白炽灯泡的价格差不多。此外，学生推销员还以不同的方式给各组受访者施加社会压力，比如，学生推销员会对推销对象说：“你知道吗，70%的美国家庭至少拥有一个节能灯泡。”或者，如果我们想要施加特别强大的社会压力，我们会让学生推销员对受访者说：“据调查，本地区有70%的美国家庭至少拥有一个节能灯泡。”

我们的实验发现，通过两种方式可以诱使人们购买节能灯泡。第一种方式是降低售价。很多人认为，政府应该对节能灯泡进行补贴，使得节能灯泡的价格和白炽灯泡一样。遗憾的是，由于美国政府的财政预算不断紧缩，这一政策暂时不太可能出台。但这是一条可行的途径，和我们的预期一致。诱使人们购买节能灯泡的另一方式，是向他们强调他们的邻居选择使用节能灯泡。施加这种社会压力的效果和每盒灯泡在5美元的基础上降价70%的效果大致相当。另一个重要的情况是，当我们再次上门低价推销节能灯泡的时候，这些住户会选择继续购买节能灯泡。

所以，我们的主要结论如下：如果我们想让人们养成新的生活习惯，最有效的方式是定价策略和社会规范双管齐下。社会规范和定价这两种方式起到了互相补充和加强的作用。首先，我们可以使出社会规范这一武器，因为人们从众的愿望相当强烈，所以我们要清楚地告诉他们其他人正在做什么。这样的社会压力会把他们引入这个新产品的市场，诱使他们购买第一盒节能灯泡。但是，一旦他们开始使用节能灯泡，社会压力就不大起作用了，这时候我们需要使用定价策略，低价向他们出售节能灯泡，这样他们才愿意继续购买。

社会规范和定价策略双管齐下的做法，可以鼓励人们购买各种绿色环保产品。如果我们发明了某种有利于环境保护的绿色科技，那么政府（或企业）首先应该通过社会规范的力量来打开市场。在收获了社会压力所带来的好处之后，社会规范这一工具就不再起作用了，这时候必须动用价格策略才能继续保持产品的销量。

经济学家们常常会研究一些流行性的社会问题，比如贫困、无家可归、滥用药物以及犯罪等，但通常他们做的只是分析和研究过去的数据，而不能建立新的模型，并且将其应用到公共政策的制定上。因此，当罗恩·休伯曼这样的有识之士前来寻求我们的意见，向我们咨询如何才能合理地设计激励机制，去解决很多亟待解决的社会问题时，我们感到十分兴奋和激动。我们非常希望看到更多的实地实验被付诸实施。

政府官员通常致力于设计和推广“平均效益”最大的社会工程。但是在现实中，有时候某些社会工程对一小部分人会有很好的效果，对其他人则未必会起作用。那么，如果我们在这方面用“手术刀”代替“大锤”，不再搞千人一面的“一刀切”工程，会怎么样呢？我们的实验表明，没有任何一个干预措施可以帮到所有人。像“青少年代言人工程”这样为一小部分人量身定制的干预措施，可能比所谓的适用于所有人的干预措施的效果更好，至少在挽救芝加哥地区的高危青少年方面的情况是这样的。

比如，我们是否可以把培养“冷静文化”运动的力度降低，同时做出各种修改来适应不同人群的需要呢？比如，有些孩子可能更愿意接受社会型的激励机制，如坎耶·韦斯特个人演唱会，而另一些孩子可能更喜欢金钱型的激励机制。总之，我们的大方向是，不应该只局限于找出一些高危学生，而应该进行更多的测试，找出各种青少年行为问题的根本原因，再根据这样的诊断结果对症下药，进行相应的干预。一言以蔽之，应该做到千人千药，针对不同个体的特点和需要灵活地改变我们的策略。我们可以用这样的思路考虑很多问题，比如，如何降低艾滋病的传染率，如何减少青少年怀孕现象，如何治理污染，如何降低高中辍学率等。

当然，实地实验需要很多的时间、精力和勇气。在经济萧条的大环境下，大家都“勒紧裤腰带”过日子，很难想到要在制定和推广社会政策之前先投资进行实地实验。其实，这样的想法是不对的。唯有通过实验，我们才能确定什么样的政策会起作用、什么样的政策不会起作用，才能把纳税人的钱花在刀刃上。从长期来看，这样的方式是更为经济的。更何况，还有很多实地实验根本不需要花钱。罗恩·休伯曼知道，实地实验可以让一切事物都变得更好，从孩子、穷人到我们的地球。

第9章
慈善捐助行为的动机：利己与利他



引言

当你在街上看到一个无家可归的人时，当你从慈善机构寄来的信中看到一个孩子遭到损毁的面容时，当你在圣诞节期间听到救世军组织的志愿者摇铃为穷人们筹募善款时，你很可能会生出恻隐之心并慷慨解囊。一个有代表性的美国人每年都会为世界各地的慈善活动贡献自己的时间和金钱。

事实上，在做慈善方面美国人是一个相当慷慨的群体，每10个美国人中就有9人每年至少为一项慈善活动贡献金钱或时间。目前，美国每年的个人慈善捐助数目超过3 000亿美元，相当于希腊全国的国内生产总值（GDP）。如果再算上公司和各种基金会的捐助，善款的数目更加可观。

慈善捐助的金额是非常巨大的。在过去的40年里，各种慈善性质的基金会如雨后春笋般建立起来。虽然这减轻了美国政府在扶贫等方面的压力，有一个重要问题的答案却一直不太清楚，那就是：人们究竟为什么要进行慈善捐助？

对此，大部分人会回答说：是为了帮助有需要的人。但是，利他主义真的是人们行善的唯一动机吗？我们的研究显示，事实并非如此。我们进行了多次实地实验来检验和研究不同的慈善捐助动机，和100多万人进行了这方面的交流。实验结果显示，人们进行慈善捐助的心理动机比我们愿意承认的要自私得多。（先不要为此太难过！）

慈善捐助的一个显而易见的自私动机是：慈善捐助能够帮助我们减税。从教会的慈善义卖到拯救鲸鱼大行动，几乎各种各样的慈善活动都得到了美国政府的补助。当然，即使没有这样的减税政策，美国人仍会把自己辛苦挣来的钱用来捐助慈善活动，比如，当我们施舍街上无家可归的乞丐时，我们并不会向他们索要收据用于申请减税。

那么，既然我们捐助慈善活动的动机不完全是利他的和为了避税，那么，我们的真正动机究竟是什么？从善款募集者的角度来说，这是一个非常重要的问题。要想做好善款募集工作，慈善机构当然需要了解人们慷慨解囊的深层次动机，人们为什么会对持续捐款怀有使命感，以及在什么情况下捐助人会决定停止捐款。非营利性组织也同样需要知道如何才能提高捐助率。尤其现在经济低迷，联邦政府、州政府以及当地政府都在大幅度地削减各种拨款和补助，搞清楚上述问题就显得更有必要了。此外，美国政府应该也会对这个问题的答案感兴趣，因为它希望了解每年给予慈善捐助者们数十亿美元的税务补贴，是否真的是一项划得来的政策。如果政府减少对捐助者的减税优待，人们会因此停止捐助吗？

和所有其他行业和组织一样，非营利性组织有它们自己的一套行业传统智慧和惯例。在我们的研究中，我们发现各行各业的人都倾向于沿用前人的惯例和智慧，更多地依靠直觉来做决策，而不是可靠的数据。比如，在慈善机构中，筹集善款的形式和策略主要是沿用惯例，或者是依靠简单的试错法来产生。在设计筹款募捐活动的时候，慈善机构往往会采用上一次的方式，这些活动的组织形式不是经过科学研究而产生的，而是通过“拍脑袋”的方式产生的。

但是，不管你经营的是慈善机构、工商企业、汽车维修厂，还是新兴公司，完全依赖传统智慧来管理和经营都是一件十分愚蠢的事情，尤其当相关人员（你的员工、客户、投资人等）需要你科学理性地进行管理的时候，传统智慧更是行不通。在接下来的章节中，我们将把慈善行业放到显微镜下进行研究，看看一些常见的筹款方法究竟效果如何。

当然，我们的研究结果并不仅仅适用于慈善行业，各种机构和组织都可以借鉴。

为什么是33%而不是10%或50%？

我们对慈善事业的研究始于1997年。当时，约翰是中佛罗里达大学的一名助理教授，他把大部分工作时间用于检测各种经济理论，慢慢地积累着研究经验。当时，实地实验仅限于约翰唯一熟悉的市场：运动卡的交易和收藏。

有一天，中佛罗里达大学商学院院长汤姆·基翁来找约翰。基翁院长希望能把中佛罗里达大学变成一所顶级的研究机构，他认为实现这一目标的唯一途径就是让商学院中的每个系都专攻一个合适的研究方向，而不要分散精力。只要该系选定了专攻方向，基翁院长愿意提供大量资源，支持这一方向的研究。

约翰的专业背景是环境经济学和实验经济学，因此约翰认为选择其中之一作为专攻方向，应该可以获得商学院的认可。经过几个月的辩论和游说，投票时该系的教授们几乎一致同意选择环境经济学作为专攻方向，实验经济学则作为环境经济学的强有力的补充方向。对于约翰和他的同事们而言，这是重要的一天，他们用啤酒和比萨饼来庆祝成功。

投票结果出来后不久，基翁院长给约翰带来了意料之外的好消息：“约翰，祝贺你，你推荐的专攻方向获得了批准。我决定要大力支持这个方向的研究，为此我们决定成立环境政策分析中心，你来当这个中心的负责人吧。”

约翰在惊喜之余也感到了一丝紧张和不安。

“当然，你得自己去为中心筹集经费，”基翁院长解释道，“学校会给你提供5 000美元的种子资金。你可以用这5 000美元当作启动资金，至于怎么用这些钱筹措更多的经费，就要靠你自己想办法了。”

此前，约翰从未研究过公共部门的问题。关于筹款的技巧和秘诀，约翰可以说是一窍不通——他在这方面的唯一经验就是在收到令人动容的劝募邮件后偶尔捐过几次款。那么，作为一个初出茅庐的非营利性组织，用什么样的策略才能筹到资金？约翰决定在这方面先做一些研究。约翰阅读了他能找到的所有相关资料，但是似乎没有任何量化的研究能够告诉约翰，发起一项筹款运动到底需要多少种子资金。事实上，约翰发现，这方面几乎不存在任何严谨的研究结果，约翰必须自力更生来做这方面的研究。那么，在非营利性组织筹款的问题上，人们有哪些既定的假设呢？为了搞清楚这一点，约翰决定和世界最大的慈善组织的筹款专家谈一谈。

一天下午，约翰拜访了一位身材矮小但看上去很精明、满头白发的绅士。这位先生身穿粗花呢外套，供职于一家大型动物保护慈善基金。现在，让我们来复述一下约翰和这位先生当时的对话。

约翰：院长给我5 000美元的种子资金。如果我想要开展筹款活动，还需要多少额外的资金？

筹款专家：啊，这个问题其实有个特别简单有效的计算方法。

约翰：真的吗？

筹款专家：对（他边说边把身体往前倾）。一般我们认为你需要的种子资金应该是筹款目标的33%。比如，如果你想筹款15 000美元，就需要5 000美元的启动资金。33%是筹款的魔法数字。

约翰：哇！太好了，谢谢你告诉我！不过，你怎么知道是33%，而不是10%或者50%呢？

筹款专家：因为我做这行有好多年了，我们一直就是这么干的。我们需要33%的启动资金，如果资金多了或少了，你就筹不到目标款项。

约翰：但是，我想知道你们是怎么得到这个数字的？有什么证据支持33%这个数字吗？我查了很多资料，完全没有发现任何相关的研究。

筹款专家：（有点儿不高兴了）这是我以前的上司教给我的。我的上

司干筹款这行干了一辈子。我们这行一直是这样做的，你相信我就行了。

约翰：（也有点儿不高兴了）那你的上司又是怎么知道33%这个数字的？

显然，这样的对话不会有什么进一步的结果了。这位筹款专家的出发点是好的，但是想必他自己也从未认真思考过这个问题：怎样才能以最小的投入筹集到更多的钱？这位筹款专家一定十分善于组织慈善募捐晚会，但他却并不了解人们捐款的真正动机。而约翰虽然在几周前才正式开始他的兼职慈善筹款人生涯，但他已经开始探索问题的本质。

约翰觉得，在慈善筹款方面，这个行业似乎缺少了什么。但是，上面提到的那位身材矮小但看上去很精明的银发绅士显然是一位十分聪明的人。那么，缺失的东西究竟是什么呢？约翰认为，他们缺乏的是证据——慈善界人士从未通过实地实验的方式来科学地研究人们捐助慈善活动的隐性动机。他们的行事方法完全基于口口相传的经验，而不是以科学为基础。这样的事实令人失望，但同时，对于一位年轻的研究者而言，这也是一个独特的研究机会。约翰看到，实地实验可以深刻地影响慈善界，为慈善界提供极大的帮助和指导。约翰认为，只要能够进行成功的实地实验，实验结果势必会在慈善界掀起一场科学的革命，彻底改变慈善界的运作方式。

在正式开始研究种子资金的问题之前，让我们先进行一个简单的思想实验。以下几个方法是慈善界常用的筹款方法，也是人们每天都会用到的一些典型的假设。（多年的实践证明，其中一些方法的效果很不错，而另一些方法的效果则没那么理想。在接下来的两章中，我们将逐步说明哪些方法的效果是最好的，以及为什么这些方法会如此有效。）

第一组：

·1：1资金匹配。（“如果你现在打电话捐款，那么一位匿名的捐助者将对你的捐款进行1：1的资金匹配。也就是说，你每捐献1美元，慈善机构就会收到2美元！”）

·2：1资金匹配。（“你每捐献1美元，慈善机构就会收到3美元！”）

·3：1资金匹配。（“你每捐献1美元，慈善机构就会收到4美元！”）

第二组：

·抽奖。（“如果你捐款，你将自动参加抽奖。”）

·返款和退款条例。（“如果最后筹到的款项不足20 000美元，我们将把你的捐款全额返还！”）

·唐提式保险。（“你捐得越多，获得的奖励可能越大！”）

第三组：

·上门劝捐。

·信件劝捐。信件上印有需要帮助的孩子的悲惨照片，信封上写着“你今天的捐款可以拯救其他人的生命！”的字样。

·“我们有5 000美元的种子资金，请帮助我们筹集到25 000美元的研究经费！”

我们越是深入地研究这些募款策略，越会发现每个人对这些策略的优劣都有着不同的看法。有人认为一些策略会有效，有人则认为另一些策略才会有效。但是，总的来说，没有什么科学的研究证据能够解释人们究竟为什么要捐款给慈善机构，也没有研究能解释人们为什么会对上述种种市场策略做出相应的反应。想一下，从事市场推广和推销的人是不是常常使用类似的技巧来诱使潜在的客户乖乖掏钱呢？事实上，慈善捐款问题是一个很有前景的经济学研究方向，因为研究结果几乎可以应用到我们日常生活的各个方面。

搭便车效应与从众效应

首先，约翰的研究中心需要几台新电脑，准确来说，是6台，而学校提供的5 000美元资金显然不够。于是，某一天晚上，我们和詹姆斯·安德雷奥尼以及戴维·拉金–莱利讨论了此事，他们两人是我们的朋友和经济学者。我们一起制订了一个计划，这是我们慈善筹款方面的第一次尝试。

我们把为该研究中心进行的资本筹款活动分成几个小型的筹款活动，其中包括为中心所需的6台新电脑筹款，每个小型的筹款活动都是一个独立的实地实验。我们给3 000户中佛罗里达州的家庭寄去了劝捐信，信的主要内容都差不多，但是形式不同。在信中我们解释道：中佛罗里达大学的环境政策分析中心将致力于研究各种环境问题，包括本地的、本州的以及全球性的环境问题，比如空气污染和水污染、珍稀物种保护，以及提高生物多样性等。那么，收到劝捐信的人们会愿意出钱为这家研究中心购置新电脑吗？

购置一台新电脑需要3 000美元，在我们寄出的劝捐信中，我们用不同的方法告诉人们我们拥有不同金额的种子资金。在第一个版本的劝捐信中，我们声称已经筹到了10%的资金，现在希望募集到的资金是2 700美元。在第二个版本的劝捐信中，我们声称已经筹到了33%的资金，需要继续筹款2 000美元来购置新电脑。在第三个版本的劝捐信中，我们声称已经有了67%的资金，只需要筹到1 000美元就够了。有些劝捐信中提到，如果最终筹集的资金不够购买电脑，那么环境政策分析中心将把这些钱用作运营经费。另一些劝捐信中则说，如果最终筹集的资金不够购买电脑，我们将会把捐款悉数返还给捐助者。所有这些信件都包含“我们对你深表感谢！”的字样，并附有一张捐款表格和一个邮资已付的回邮信封。在设计完这几种劝捐信以后，我们将其全部寄出，静待结果。

我们陆续收到了捐助者的回复。从这些回复中我们发现，慈善界的通用经验是正确的，但并不完全正确。一定数目的种子资金确实能够起到促使捐款者捐款的目的，但是筹款专家告诉我的33%的魔法数字则完全不正确。事实上，当我们告诉捐助者我们已经筹到了33%的资金时，捐款数目的确有提高（相比于10%的情况）。但是，如果我们告诉捐助者我们已经筹到了67%的资金，捐款数目还会进一步提高。当种子资金比较少的时候，收到的捐款数额也较小。

这一结果说明，慈善界坚守33%规则的专家们，一直在将更多的善款拒之门外。当然，他们的这种群体智慧和直觉也并不完全是错误的。相信你可以理解，种子资金的数目会给潜在的捐款者提供两种截然相反的信息。一方面，种子资金越多，潜在的捐款者可能越会觉得没有必要捐款，毕竟已

经筹到那么多钱了，让其他捐款者出钱好了。我们把这样的情况称为搭便车策略。

另一方面，潜在的捐款者都是大忙人，他们没有足够的时间和精力去调查和研究每一个劝捐的慈善机构，因此他们会把其他捐助者的行为视为一种信号。如果他们发现某些匿名的捐助者已经给该慈善机构捐了一大笔钱，他们会觉得这说明有人已经做了必要的研究和调查，认为该机构的活动有意义、信得过，不然别人也不会捐款。因此，种子资金额度高的慈善机构是更值得捐助的。我们把这样的情况称为从众效应。

对捐助慈善活动而言，几乎人人都有从众心理。事实上，我们的研究显示，从众效应对捐款者而言是一个非常重要的因素，也就是说，从众效应比搭便车效应更有效。当然，这样的结论在多大范围内有效，我们尚不清楚，这需要通过进一步的实证实验来解决。比如，如果劝捐者声称自己已经筹集到了99.9%的资金，那么捐款者还会踊跃捐款吗？对此，我们表示怀疑，当然这目前还只是一种基于直觉的猜测。

虽然我们已经有了这样的研究结果，但要真正利用人们的从众心理并不容易。在一些劝捐信中，我们向捐款者承诺，如果最终筹集的资金不够购买电脑，那我们将会把捐款悉数返还给捐助者。你可能会认为，这样的保证应该能够促进捐款，因为它可以完全消除搭便车效应，而使人愿意和其他人一样捐款。但是，当我们最后进行数据统计的时候却发现，退款保证完全没有起到刺激捐款的效果。

为了增加我们实验结果的准确性，我们把上述想法推荐给加拿大塞拉利昂俱乐部。加拿大塞拉利昂俱乐部是一个历史悠久的慈善组织，它拥有广泛的捐款者基础，每年都会进行三四次大型的信件劝捐活动。该俱乐部的英属哥伦比亚分部同意配合我们开展实验。于是，我们和丹尼尔·隆多一起，进行了另一项实地实验。在这一实验中，我们邀请3 000户家庭为加拿大塞拉利昂俱乐部捐款，善款将用于帮助该地区从幼儿园到十二年级的孩子们获得更好的教育机会。在其中一半的劝捐信中（对照组），我们表示希望筹到5 000美元的善款；而在另一半的劝捐信中，我们则声称这5 000美元中的1/2（2 500美元）已经筹到了。那么，种子资金的引入是否能够起到刺激人们捐款的效果呢？

答案是肯定的。在对照组中，我们筹集到了1 375美元，而在种子资金组中，我们筹到了1 620美元。种子资金的引入使得捐款额提高了18%，这说明种子资金确实能够起到鼓励捐款的效果，这和我们的预期是一致的。

这一实验说明什么？很多非营利性组织都不敢公布较高额度的种子资金，因为他们担心搭便车效应使得人们不愿意慷慨解囊。我们认为，这些非营

利性组织还不够了解它们的客户，事实证明捐款者们更愿意随大溜。总的来说，从众效应比搭便车效应要强，所以我们大可不必担心种子资金太多会影响捐款者的积极性。

如何做才能募集到更多慈善捐款？

虽然很多“右翼”人士认为美国国家公共广播公司是一个自由主义者聚集、散播不利言论的地方，但是美国国家公共广播公司其实是一个很好的组织。而且对很多人来说，美国国家公共广播公司是他们每日生活中不可或缺的一部分。正如美国国家公共广播公司在它的劝捐信中所说的那样，它不仅向听众提供国内和国际新闻，还播出了很多有趣的节目。

如果你喜欢在上下班途中收听美国国家公共广播公司主持人温柔的声音，那么你可能知道，该公司进行劝捐活动的那几个星期是最讨厌的。在劝捐周中，平时温柔亲切的主持人摇身一变，成了喋喋不休、紧张兮兮的说客，使出浑身解数来增加捐款额。该公司最喜欢用的一条劝捐策略是：“如果你现在捐赠100美元，那么一位慷慨的匿名捐赠者会进行1：1的资金匹配，让你的捐款额马上加倍”。

从经济学的角度来说，这样的劝捐策略看起来很有道理。一般来说，当你向慈善机构捐款的时候，你每捐1美元，慈善机构就会收到1美元。但是，当有人告诉你现在捐100美元相当于捐200美元的时候，你可能会觉得这是某种半价酬宾活动，这正是筹款者希望达到的目的。

你可以这样思考这个问题：你是愿意花1美元买一条士力架巧克力棒，还是愿意花1美元买两条士力架巧克力棒？当然是两条了。凡是懂得经济学基本原理的人都不会对此有什么异议。既然这样的“促销”活动在超市里能起作用，那么在慈善筹款的时候应该也会起作用，对吗？从直觉上判断这一点是如此有道理，所以在慈善界，筹款宝典上会清楚地写道：“永远不要低估资金匹配的力量。显然，1：1的资金匹配（你每捐献1美元，慈善机构就会收到2美元）比1：2的资金匹配更有吸引力，而2：1的资金匹配效果会比1：1的资金匹配更好。”那么，慈善捐款的资金匹配真的和超市的半价酬宾活动是一回事吗？换句话说，资金匹配会像商店和超市的半价酬宾活动刺激消费那样增加捐款吗？毕竟，很多捐款者多年来一直以这样的方式来捐助慈善事业。比如，最近有一位匿名的捐款者向德雷克大学捐款7 500万美元，并明确要求学校通过3：1的资金匹配和2：1的资金匹配的方式，利用这笔钱从其他捐助人处筹集更多的资金。也就是说，这位捐款者要求德雷克大学用促销士力架的方法来让这笔巨额捐款“钱生钱”。

但是，这样的资金匹配策略真的有效果吗？为了找到这个问题的答案，我们再次和耶鲁大学的迪恩·卡兰合作进行研究。迪恩·卡兰是一位中立偏“左翼”的经济学教授，他对研究人们捐助慈善事业的真正动机很感兴趣。2004年小布什当选美国总统之后，迪恩写信给他喜爱的一个非营利性组织，表示我们希望在该组织的50 000名支持者中做一个实验。

这家非营利性组织很乐意接受我们在筹款活动方面提供给它的帮助。于是，我们和该组织的工作人员合作，设计了一个筹款实验。其中一个版本的劝捐信（对照组）只是简单地邀请对方捐款，完全不提资金匹配的问题。而其他版本的劝捐信则包括这样的内容：

> 资金匹配
>
> 现在正是捐款的最佳时机！
>
> 由于对公民权利的不断被侵犯深感不满，某位捐款者向我们提供了一笔匹配资金……希望能够鼓励你现在进行捐款。为了不至于再次输掉选举，为了保护我们的权益，这位捐款者宣布对你的每笔捐款进行（1美元，2美元，3美元）的资金匹配。这意味着，你每捐款1美元，我们就会收到（2美元，3美元，4美元）。请不要错失这样的机会，现在就来捐款吧！

我们把该组织的支持者随机分为4组：3个不同水平的资金匹配组，以及1个对照组。第一组支持者是1：1的资金匹配策略，也就是他们每捐献1美元，该非营利性组织会收到2美元。2：1资金匹配策略组的人每捐献1美元，该非营利性组织就会收到3美元，以此类推。

我们将这些劝捐信悉数寄出，等待回音。和我们预期一致的是，资金匹配策略确实能够刺激捐款。当捐款日期截止时，我们进行了数据统计，结果显示资金匹配组捐款的概率比对照组高出20%左右。也就是说，仅仅通过引入资金匹配策略，我们就让捐款率提高了20%。这说明资金匹配策略确实有效，而且效果十分明显。

但是，另一项结果则让我们十分意外，那就是资金匹配的程度和捐款率没有关系。3：1的资金匹配策略并没有比1：1的资金匹配策略更有效，2：1的资金匹配策略的效果与3：1和1：1资金匹配策略的效果几乎一样。慈善界一直认为，资金匹配的程度越高，劝捐的效果就越好，这已经是各慈善组织的共识了。因此，这样的实验结果十分令人震惊。

此外，我们还发现，资金匹配策略在“红色州”（支持共和党的州）的效果较好，而在“蓝色州”（支持民主党的州）的效果则较差（注意，这个非营利组织属于“蓝色州”）。这又是为什么呢？

我们可以用一个词来解释上述现象，那就是“物以类聚”。如果你是一位支持民主党的民众，住在马萨诸塞州或是佛蒙特州，那么当地的参议员和众议员当然都和你的政治观点一致。现在假设你收到一封某政治组织的信，

邀请你捐款。你很愿意捐款，也不太在乎关于该组织质量的信号，你是这样想的：“我周围的每个人都捐款，所以我也要捐款”。对你来说，“左翼”组织号召“蓝色州”的“左翼”群众捐款，并不需要什么关于组织质量的担保。

但是，脱离“大本营”的群众往往有更高的警惕性。对于生活在“红色州”的支持民主党的群众而言，资金匹配是一个重要的信号。如果你是一位生活在密西西比州、田纳西州或者亚利桑那州的“左翼”群众，或者是一位生活在加利福尼亚州、佛蒙特州或者俄勒冈州的“右翼”群众，那么你会是周围人中的少数派。你愿意贡献力量支持自己喜欢的政党，但是你对劝捐的慈善组织的质量会持有怀疑态度。试想，有个人跑来跟你说：“快来加入我们的竞选吧，你××州的朋友们（此处请自由填写你所在的州，不管是“红色州”还是“蓝色州”）正在积极捐款，帮助竞选！”正如前文所说，你在该州属于少数派，你经常觉得和主流人群（或者你的邻居们）意见相左、格格不入，所以如果你知道自己的捐款会用于一项好的事业，你就会非常愿意捐款。那种感觉就像是《悲惨世界》中和理想主义的学生革命者以及贫民站在一边，又像是在《阿特拉斯耸耸肩》中成为约翰·高尔特的战友——你所做的事情让你觉得光荣和骄傲。

我们可以用社会心理学的理论来解释这一现象的原因，即少数群体中的个体会更加注重自己的社会身份，资金匹配策略是一种社会暗示，它就像催化剂，启动了人们的“群体认同”意识。因此，某位大额善款的捐助者就像少数人的领导，他的捐款是一种有效的信号，能够鼓励少数群体更积极地捐款。

那么，如果人们认为捐款是他们应该做的“正确的事情”，或者他们相信这项慈善事业十分有意义，那么他们所居住的州的主流政治倾向为什么会影响他们的捐款行为呢？对此，我们的研究提供了一些线索：慈善捐助行为和人们的自我认知是紧密相关的，其相关程度比我们之前想象的更高。慈善捐款行为能给我们带来自豪感，让我们觉得自己十分伟大，这种现象被我们的朋友詹姆斯·安德雷奥尼称为“温暖的光辉”，这一词汇目前已被广泛引用。

做慈善活动会让我们自我感觉良好，心里仿佛涌起了一股暖流。当我们捐款帮助本地的小学，帮助给穷人提供食物的“食品银行”、保护热带雨林，或者保护斑海豹幼崽的时候，我们的自我评价便大大提高了。当然，利他主义肯定是人们慈善捐助行为的动机之一，但是获取“温暖的光辉”（动机不纯的利他主义）也是人们捐助行为的动机。纽约市市长、亿万富翁麦克尔·布隆伯格极好地形容了这种感觉：“我们活在这个世界上是为了分享，为了互相帮助。当我看着镜子中的自己，然后静静地关上灯，对自己说，‘嘿，你知道，今天我又为改变这个世界做了一点儿事。’对此我感到

无比快乐和幸福。其他任何东西都不能给我带来这么大的快乐。”

最后，我们发现，慈善捐助的资金匹配和士力架巧克力棒买一赠一甚至买一赠二完全不一样。我们的实验显示，慈善捐助者的行为和超市顾客的行为不同。慈善捐助者希望知道自己是在做一件正确的、有意义的事情，不喜欢上当受骗。但是，每一天都有人为了获取“温暖的光辉”而进行慈善捐助。

那么，对于美国国家公共广播公司，对于那位被约翰惹恼的动物保护组织的筹款专家，对于非营利性组织、市场推广部门、所有企业和公司而言，我们的实验结果有什么用呢？我们给他们的建议是：不要完全依赖口口相传的经验或传统智慧，不要认为慈善募款和销售士力架巧克力棒是一回事。资金匹配确实是一个有效的激励机制，请记住，我们的实验显示，任何形式和程度的资金匹配都比完全没有资金匹配的效果要好。但是，我们的实验还显示，资金匹配的程度并不重要，1：1的资金匹配策略和2：1或3：1的资金匹配策略同样有效。

此外，我们认为迎合客户的需要十分重要，既然大家喜欢“温暖的光辉”，我们就应该让捐助者知道，参与慈善捐助活动会让他们的自我感觉良好。当慈善机构（以及市场推广者们）认识到了人类的这种深层次的隐性动机，他们就能够设计出各种新颖有趣的方式，鼓励好公民们慷慨解囊。

美人效应与彩票效应

2005年12月某个寒冷的星期六下午，一个名叫珍妮的漂亮姑娘小跑着去往北卡罗来纳州皮特郡郊区的一户住宅。珍妮是一个聪明活泼的女孩，她是东卡罗来纳大学的大三学生。这一天珍妮穿着她的“职业装”——一件印有“东卡罗来纳大学自然灾害救助研究中心”字样的衬衣，戴着有她的照片、姓名以及募捐许可号的名牌，还随身携带了一个剪贴板和若干宣传册。珍妮敲响了这栋住宅的大门，一位中年男人应了门。

“你好！”中年男人一边打量着珍妮，一边说道。

“你好！”珍妮说道，脸上绽放出明媚的笑容，“我叫珍妮，我是东卡罗来纳大学的学生，今天我代表东卡罗来纳大学刚刚成立的自然灾害救助研究中心来走访一些皮特郡的住户。”

接着，珍妮详细解释了该中心的工作目标和任务：负责在飓风、龙卷风、洪水等自然灾害发生时提供各种支持和帮助。这些自然灾害都是该地区相对频发的灾害。

中年男人点了点头。珍妮的笑容更灿烂了：“为了筹集资金，我们现在进行一项慈善抽奖活动，中奖人会获得1 000美元的万事达储值卡。你每捐献1美元，就会获得一张抽奖券，多捐多得。所以，中奖的概率取决于你捐款的数额，以及我们从其他皮特郡居民那里筹集到的总捐款额。抽奖时间是12月7日中午12点，抽奖地点设在我们的研究中心，我们会把抽奖结果公布在中心的网站上，并且通知中奖者。所有的募捐所得都将用于支持自然灾害救助研究中心的运营，因为我们的研究中心是一个非营利性机构。你愿意今天就捐款吗？”

当然，这位前来应门的男士并不知道珍妮其实是一位“双面间谍”。是的，珍妮一方面确实是在为该中心筹款，但是另一方面她也在参与一项大型实地实验。这项实地实验招募到了不少像珍妮这样的大学生，我们对他们进行了培训，并且付给他们适当的薪酬。这些学生的任务是走访皮特郡的5 000户人家，其中有些学生在劝捐的时候只是邀请应门人捐款，而另一些学生则和珍妮一样，告诉应门人募捐会伴有抽奖活动。我们的目的是搞清楚抽奖活动是否能够提高捐款额。

我们的实验结果十分有趣。我们发现与不设抽奖活动的单纯募捐活动相比，抽奖活动大约可以使捐款总额提高50%（我们将这一现象称为彩票效应）；此外，抽奖组的捐款者数是无抽奖组的两倍左右。抽奖活动是一个很有效的工具，它能够帮助募捐者创建一个较大的“潜在客户列表”，对于

未来的筹款活动而言，这个“潜在客户列表”是十分有用的。也就是说，抽奖活动的设置能够给募捐者带来双重好处：一方面能够立刻提高捐款额，另一方面又能够建立起潜在客户列表，为未来的筹款创造条件。

此外，我们还发现了另一项符合我们预期的结果，即劝捐的人越漂亮，捐款额就大。我们把这一现象称为“美人效应”。为了衡量一个人外表的美丽程度，我们在初次面试的时候为每一位劝捐者拍摄了数码相片（我们告诉面试对象这是为了给他们制作证件），然后把这些照片放入档案中（档案中还包括其他3名劝捐者的照片）。我们把这些照片打印出来，请152名观察员进行独立评估（这152名观察员均为马里兰大学帕克分校的本科生）。

观察员对珍妮和其他劝捐者的相貌进行了评分，按漂亮程度的不同，评分为1～10分。珍妮得到了8分，和其他素质相当但漂亮程度只有6分的女劝捐者相比，珍妮筹得的善款要多出50%。此外，不难预料的是，男性住户应门的时候，女劝捐员筹到的善款更多。一位名叫吉米的男劝捐者也在漂亮程度评估中得到了高分，而另一位名叫斯坦的男劝捐者的得分不及吉米，最终吉米筹到的善款比斯坦多。但是，总体来说，男劝捐者的筹款成绩不如女劝捐者。

对我们来说，“美人效应”的存在并不稀奇，真正有意思的是“美人效应”的效果。我们发现，“美人效应”的效果和“彩票效应”差不多。当劝捐者的漂亮程度从6分的水平提高到8分，善款增加的金额和抽奖活动所带来的善款增加金额差不多。

抛开“美人效应”不谈，抽奖活动是否能在长时间内有效提高捐款的水平呢？在第一个实地实验结束几年之后，我们进行了另一个实地实验，重新走访了住户。我们的新一轮实验显示，第一轮实验中被抽奖活动吸引而捐款的人，在第二轮实验中继续保持了比对照组高得多的捐款率。但是，受到珍妮的美貌诱惑而捐款的男士们在第二轮实验中却并没有比对照组捐得多，除非这次的劝捐者和珍妮一样漂亮。

看来，“美人效应”无法鼓励捐款者进行长期捐助，很久之前曾有一位美丽的姑娘（或小伙子）来拜访过你，这并不足以成为你长期捐助某一慈善事业的原因。与此同时我们发现，受抽奖活动吸引而捐款的人几年之后仍愿意继续支持该项慈善事业。这和种子资金实验有相同之处，当捐款者认为慈善机构对募捐活动进行了一定的投入或投资的时候，他们更愿意慷慨解囊。抽奖活动和种子资金一样，是慈善机构给捐款者的一种信号，这种信号说明慈善机构愿意“付出一些东西，来赢得另一些东西”。同时，这一信号还告诉捐款者，这一慈善机构会长期存在。

达尔文主义、唐提式保险与养老金计划

2011年2月的某期《每日秀》节目中，主持人乔恩·斯图尔特扮演了一名异性恋男子，他要求该节目的“无所不知”的常驻专家约翰·霍吉曼对美国政府的收支不平衡问题给出一个解决之道。首先，霍吉曼建议美国政府把过度奢华的五角大楼改为四角大楼。其次，霍吉曼又建议美国政府不走寻常路，用一种十分奇特的方式来增加财政收入：“如果你想把美国的棺材都填满，那么你应该知道怎么做，我们首先要把它合法化。”（霍吉曼取笑了美国某些州大麻合法化的情况，观众听后哄堂大笑并报以热烈的掌声。）接下来的对话是这样的：

> 霍吉曼：你知道我在说什么吧，要把谋杀合法化……
>
> 斯图尔特：你说要把谋杀合法化？
>
> 霍吉曼：谋杀！我要说的就是，我们应该把达尔文主义那一套拿出来在美国试验一下。让弱者们去死吧，让强者们夺走弱者的生命吧。只要他们依法缴纳重婚税就行。
>
> 斯图尔特：那么，社会保障金和医疗保险怎么办？
>
> 霍吉曼：这些占美国政府预算的一半。你说什么？保护老人和病人，而不保护像我们这样年轻又性感的人？……重点是这样做非常不公平。
>
> 斯图尔特：你的意思是要消灭老人和体弱的人？
>
> 霍吉曼：不不不，不要消灭他们。我的意思只是说应该把社会保障金弄得有趣一些。我们来竞争、比赛，赢家可以把社会保障金全部拿走。
>
> 斯图尔特：你的意思不会是……
>
> 霍吉曼：是的，乔恩。我们来搞唐提式保险！我们签个“君子协定”，最后一位活着的参与者可以获得所有的社会保障金。
>
> 斯图尔特：但是如果把谋杀合法化，大家就都有动机互相谋杀，为了领取社会保障金！

对于上述荒谬的论点，最好的类比是乔纳森·斯威夫特的《一个使爱尔兰的穷孩子不致成为他们父母的负担的平凡建议》，这本书认为贫穷的爱尔兰父母应该把他们的孩子卖给富有的绅士淑女们以此来换取食物。唐提式保险其实是一种经过时间检验的筹款方式，确实可以赚钱，也不仅仅是一项“君子协定”。

简单来说，唐提式保险是团体年金、团体养老保险以及彩票的一种有趣的组合。它并不是什么神秘而可笑的玩意儿，在经济学历史上，唐提式保险占有十分重要的地位。17～18世纪，唐提式保险是欧洲各国公开筹集资金的重要方式。唐提式保险得名于洛伦佐·唐提。洛伦佐·唐提是那不勒斯人，一直默默无名，直到17世纪50年代的某一天，唐提的赞助人法国枢机主教马萨林（当时负责维持该国的财政健康状况）在法国国王面前公开支持唐提的筹款方法，唐提自此名声大噪。

唐提发明的是一种以受益人存活为前提的年金系统，活着的人可以通过这一系统领钱。这一系统的参与者们被分到不同的年龄组，每个参与者一次性支付300里弗给政府。每年，政府向每组参与者发放钱款，发放的额度是该组参与者缴纳钱款总数的5%。每组获得的钱款再分给组里仍在世的参与者们，每人获得的份额根据他们在该组总缴款额中所占的比例而定。随着该组最后一位成员去世，政府对这一组别的债务关系也不复存在。

唐提式保险在法国取得了巨大的成功，因此很快被传播到其他国家。各国政府用这种方法来筹集战争经费、市政项目资金。伦敦现存最古老的桥梁——里士满桥就是通过这种方式筹款建起来的。里士满桥建于1777年，当时修建经费是这样筹集的：政府出售桥梁股份，每股的价格是100英镑（这在当时是一笔数量可观的钱）。在桥梁建成后，投资者将每年获得年金回报，数额取决于过桥费的收取情况。如果有投资者去世，那么剩下的投资者将分配死者的股份（正是出于这个原因，唐提式保险在美国是非法的。唐提式保险似乎应该是谋杀小说里才会有的东西）。

唐提式保险在电影和小说中也占据着一席之地，阿加莎·克里斯蒂的多本侦探小说中都提到了它，包括著名的《东方快车谋杀案》。影视作品中最近提到唐提式保险的是《辛普森一家》，在其中一集，阿比·辛普森和伯恩斯先生发现他们曾在“二战”中一起参军，他们的军队共同拥有一幅价值连城的德国油画，而根据规则所有士兵中最后去世的一位将获得这幅画的所有权。另外，还有一部十分有趣的老电影《不是这个盒子》（演员包括彼得·库克、达德利·摩尔、拉尔夫·理查德森、约翰·米尔斯等喜剧演员），该片改编自罗伯特·路易斯·斯蒂文森的小说，情节是某唐提式保险计划的最后一名存活者的侄子们争夺遗产的故事。

从之前的实地实验中我们知道，抽奖活动可以提高慈善捐款的数额。因

此，我们不禁好奇这样一个问题的答案：唐提式保险是否也能起到同样的作用呢？也就是说，虽然唐提式保险一般用于政府集资或者养老金计划，但是慈善机构能否用它来鼓励捐款呢？和我们前面研究过的其他劝捐手段相比，唐提式保险在慈善活动中应该如何起作用呢？

首先，我们考虑一个带有慈善性质的抽奖活动。你每捐出1美元，就可以获得1张抽奖券，每张抽奖券的中奖概率相同。因此，你捐的钱越多，中奖概率就越大。不管最终筹到多少善款，奖品的数额不变，这就意味着，其他人捐款的数额越大，你的中奖概率就越小，因为抽奖券的数量增多了。

这样的方式听上去很正常。但是，只要你仔细想一下，就会发现这种方式并不理想，似乎一种相反的方式才是更理想的。一种唐提式的慈善筹款机制是这样设计的：每一位捐款者的中奖概率是一定的，奖金的数额和捐款的数额成正比。

让我们来举一个具体的例子。你在市集上看到某一个摊位正在为美国癌症协会筹款，筹款的方式是唐提式的。摊位上的志愿者和善地告诉你，不管你捐多少钱，你都有25%的概率中奖，但是，你捐款的数额越大，奖金的数额也越大。然后，这位志愿者向你介绍了各档捐款数额对应的奖金额度。如果你捐款数额在20美元以下，那么你可能获得的是一些小奖品，比如书签或水壶等。如果你的捐款金额为20～50美元，那么你可能获得的奖品是一瓶上好的葡萄酒。如果你的捐款金额达到50美元，那么奖品是消费券。如果你的捐款金额超过100美元，奖品是周末免费去某度假村度假。如果你的捐款金额超过200美元，奖品是一辆全新的雷克萨斯轿车。在这样的激励机制下，你开始把捐款当成一个投资机会来考虑。

为了检验唐提式的慈善筹款策略是否有效，我们与安德里亚斯·郎格以及麦尔克·普里斯合作设计了一个游戏，并邀请马里兰大学的学生们参与这项游戏。这个游戏是我们虚构出来的，但实实在在是跟金钱挂钩的。参与游戏的学生需要做出一些决策，他们的决策决定了他们能赚到多少钱。游戏的筹码可以直接兑换成现金，以此来加强金钱的刺激作用。

我们的游戏是这样设计的：每个学生都要和其他学生组成团队。在每一轮游戏开始的时候，每人手上有100个筹码。学生们可以选择将自己手上的筹码捐给“公共物品”（这是一种慈善行为），也可以选择自己保留这些筹码。如果选择保留这些筹码，那么他们手头的每一个筹码会产生几美分的利息。如果他们选择捐出筹码，则可能产生以下两种情况：第一种情况是每一个筹码都增值了，比如你捐献了5个筹码给公共物品，那么增值后这5个筹码会变成6个筹码。（这一设计和真实世界中的慈善行为有相通之处。比如，你向红十字会献血，你自己的少量血液对你来说价值并不大，

但对别人来说则是非常有价值的。公共物品的筹码增值反映的正是这样的现象。）

第二种情况是，团队里的每个人都会从捐赠中获益。即使你选择不把筹码给公共物品，你仍可以分享受其他人捐赠所带来的好处。（现实世界中也是这样，比尔·盖茨为慈善事业捐献数十亿美元的善款，整个世界都可以从中获益，并不需要我们自己付出什么。）分组之后，学生们要进行的决策十分简单：我应该选择保留多少筹码？我应该向公共物品捐献多少筹码？在这个简单设定的基础上，我们加入了一个额外的设定：最后的分红可以是彩票式的，也可以是唐提式的。

实验结果显示，唐提式分红法在两个重要方面上优于彩票式分红法。第一，当每个人的偏好十分不同的时候，唐提式筹款法筹到的钱比彩票式筹款法更多。第二，当人们的风险厌恶程度很高的时候，比如，他们不愿意参与赌博性质的活动，不愿意进行高风险的投资，唐提式策略也是一个非常好的筹款策略。考虑到上述两个特点（偏好迥异和厌恶风险）都是现代社会中人们的真实特点，所以我们认为唐提式策略是值得慈善筹款者们利用的一个工具。

此外，我们的实验结果还显示，人们对这项游戏越是投入，就越愿意捐款。这一结果不难理解：如果我们认为某项慈善活动是值得信赖的（还记得从众效应吗？），如果我们认为自己当下或者未来有机会“赢取”一些东西，我们就更愿意慷慨解囊。

我们的各种实验说明，人们慈善捐助行为的动机并不完全是让别人过得更好，更多的是让自己过得更好（感觉更好）。戴维·勒诺哈特在《纽约时报杂志》上总结了我们的实验结果，他认为“这样的现象看起来令人难过，但其实它并不是一件那么坏的事情”。戴维·勒诺哈特这样写道：

> 一方面，慈善机构仍然能够筹到款。不管捐款者的动机到底是什么，最终这些款项大部分是用来做好事的。另一方面，“温暖的光辉”告诉我们，慈善事业并不仅仅是一项零和博弈。如果人们的慈善捐助行为是完全理性的，那么某位捐助者宣布进行大额捐助，可能导致其他捐款者的捐款数目下降，因为他们会认为慈善机构不那么需要自己的捐助了。但是，因为“温暖的光辉”的存在，沃伦·巴菲特给盖茨基金会捐款310亿美元，并没有让其他人觉得和痢疾做斗争的事业不再需要自己了。正相反，巴菲特的巨额捐款鼓励了其他捐款者，让他们更愿意慷慨解囊了。因为捐款者会觉得自己正在和巴菲特并肩作战，认为自己是一个伟大团队的一分子，正和其他高尚的捐款者——比如巴菲特——一起为慈善事业贡献力量。

这里，我们想要强调一点，事实上它怎么强调都不为过。虽然很多时候人类的行为看似是非理性的，但只要你真正了解了人们行为背后的隐性动机，你就不会认为人们的行为是匪夷所思的了。只要你了解了人们行为背后的隐性动机，你就会发现他们的行为是完全理性的。我们每个人的所有行为，都是为了满足自己的某种需求和愿望，但是有时候这些需求和愿望并不能直接用传统的理论来解释。僵化的思维、前人的教条以及传统的习惯，并不是行事的最优方案。

正如我们在第1章中提到的，人们以为购买健身中心的月卡或年卡能够鼓励自己多多锻炼，而事实并非如此。基于这种错误的想法，人们成为健身中心的会员，却并没有像自己计划的那样常去健身中心。但是，即便这样，人们一开始购买健身中心月卡或年卡的行为仍然是理性的。

回到资金匹配的实验上来。事实证明，资金匹配在某种程度上是有效的，但是高比率的资金匹配并不会比低比率的资金匹配更管用。所以，从筹款的角度来看，花钱提高资金匹配的程度是一种浪费。比如，很多经济学家认为养老金储蓄率不足是美国的一个大问题。我们大部分人是如何进行养老金储蓄的呢？一般来说，我们的雇主会对我们存入401K养老金储蓄账户的钱进行资金匹配。理查德·泰勒和卡斯·桑斯坦发现，人们存入401K养老金储蓄账户的钱往往正好达到资金匹配程度的下限。比如，雇主承诺如果雇员向401K养老金储蓄账户存入工资的5%，他们就会进行1：1的资金匹配，而超出5%的部分则不进行匹配，那么雇员就会向401K账户里正好存入5%的工资。但是，假设雇主承诺如果雇员向401K养老金储蓄账户存入工资的5%，他们将进行1：2的资金匹配（雇员每存入1美元，雇主存入0.5美元），而超出5%的部分不进行匹配，我们发现雇员仍然会选择存入5%的工资。

这样的行为从表面上来看是很奇怪的，但却和我们本章中的实验结果一致。那么，我们如何利用人们的这种行为特点让世界变得更加美好呢？假设我们确信美国人民应该提高养老金储蓄率，那么目前对员工工资的5%进行资金匹配的雇主应该告诉员工："本公司决定改变养老金储蓄政策，公司将对你们工资的10%进行资金匹配，匹配的程度是1：2（雇员每存入1美元，雇主存入0.5美元）。"

这样的政策变化会产生什么样的效果呢？假设目前你的年薪是50 000美元，在旧的养老金政策下，你每年会往401K账户中存入2 500美元，然后你的雇主将进行2 500美元的资金匹配，你的年度养老金储蓄总额就是5 000美元。在新的养老金政策下，你每年会往401K账户中存入5 000美元，而你的雇主仍将进行2 500美元的资金匹配，你的年度养老金储蓄总额就变成了7 500美元。通过对匹配规则进行简单的修改，雇主就可以帮你提高养老金储蓄率，却并没有为此多花一分钱。如果美国政府支持对

401K养老金账户政策进行这种改革，一个简单的政策变化就可以让你和其他数百万美国人提高养老金储蓄率，而政府并不需要为此投入额外的资金。

最后，我们发现，对慈善事业进行捐助和去超市购买士力架巧克力棒完全是两回事。慈善捐助者们需要的是，知道自己在做好事，在和很多人一起并肩作战，以及捐款带来的良好的自我感觉。因此，慈善不仅是为了帮助他人、改变世界，也是为了满足自己的需求和偏好。如果你是一家慈善机构的CEO（你可能是一位银发绅士），那么你应该意识到，业界的惯例很多时候并不是问题的最优解，一些非常规的激励机制反而能够对捐款者起到很好的劝捐作用；如果你一味地排斥这些科学的策略，你就浪费了很多潜在的筹款机会。

在下一章，我们将继续探讨慈善机构可以通过哪些激励机制筹集到更多的善款，以及人们会对一种特殊的激励机制做出何种反应。

第10章
让越来越多孩子微笑的秘诀



引言



如果你认得这张脸，请微笑：

如果你不认识图中的小姑娘，那么你可能应该补补课。这个小姑娘名叫苹吉·桑卡，她是2008年获得奥斯卡学院奖的纪录片《微笑的苹吉》的主角。

苹吉出生在印度米尔扎布尔的一个贫困的山村，她每天的生活就是坐在家中的角落里。苹吉不敢出门，因为人们总对她指指点点、上下打量，她甚至连去学校的权利都没有。苹吉感到痛苦和愤怒，她想知道自己为什么会和别的孩子不同。苹吉的父亲认为苹吉永远也嫁不出去，他甚至表示有这样一个女儿还不如没有。有一天，苹吉遇见了一位好心的社会工作者潘卡，潘卡把苹吉介绍给了苏博德·库马尔·辛格医生。

现在，你认出苹吉了吗？



苹吉的病并不罕见。每一年，约有35 000名先天患有唇腭裂的儿童在印度出生；在全世界范围内，有数百万唇腭裂患者和苹吉一样过着痛苦的生活。这些孩子的父母无力支付唇腭裂手术的费用，很多这样的孩子被父母扔在路边自生自灭，因为父母觉得孩子受到了诅咒。即使不把孩子丢弃，这些父母也会视他们为耻辱把他们藏在家里。很多唇腭裂儿童的病情使他们难以呼吸和进食。即使他们能够存活下来，也会在学校和社区里被其他孩子嫌弃和歧视。

因为“微笑列车”组织的大力宣传（它在报纸和杂志上刊登了大量相关广告）和纪录片《微笑的苹吉》获奖，唇腭裂儿童忧郁的面孔进入了大众的视野。这些善款将用于为发展中国家的唇腭裂儿童提供免费的矫正手术。唇腭裂是一种比较常见也很容易矫正的出生缺陷，我们在美国几乎见不到唇腭裂儿童，因为这类孩子出生后不久就会接受矫正手术；可是在相对落后的国家和地区，却有很多唇腭裂儿童因无法接受矫正手术而饱受痛苦。

如今，苹吉已经成了当地的名人。她拥有很多朋友，她自信地给自己的嘴唇涂上唇彩。“微笑列车”组织每年可以救助全世界的100 000名唇腭裂儿童，苹吉只是他们中的一个。这些孩子之所以能够接受免费的唇腭裂手术，都要归功于“微笑列车”和“奇迹网站”的创始人布莱恩·穆兰尼的实用性创新思维。

在之前的章节中，我们提到过这样一个现象：人们进行慈善捐助的动机不止一个，其中包括他们想要获得“温暖的光辉”的欲望。在本章中，我们将向你展示一个独特的实地实验如何给苹吉等数百万唇腭裂儿童带去福音。我们的这一实地实验采用直邮的方式来劝捐，试图通过激发人们的一种非常基本的欲望来促使他们捐款，这一原则不仅适用于慈善募捐，也适用于商业活动。

一个千万富翁和他的慈善事业

布莱恩·穆兰尼是一位有着卷头发、蓝眼睛，看起来有点儿好斗的爱尔兰

人。布莱恩的眼睛里闪烁着坦率和机智的光芒，还有一种生意人特有的目光，仿佛在说：“能说服我，你就来啊。”布莱恩说话的方式友善而高雅，哈佛腔中夹杂着俄亥俄州的口音，达到了精辟和亲和的完美平衡。假设你在机场的酒吧里遇见这样一个人，只要你坐在他身边，他就会开口和你攀谈，问你叫什么、去哪儿、是干什么的。过不了多久，你就会请他喝啤酒，把自己的名片给他，并且对他说道：“那你呢？”然后，你便开始听他讲他自己的故事。

布莱恩·穆兰尼的故事是这样的：他1959年出生于俄亥俄州的代顿市的一个十分传统的天主教家庭，在5个兄弟姐妹中排行第二。他的父辈和祖辈都从事律师职业。他的祖母碧翠丝是20世纪20年代波士顿大学法学院的第一批女性毕业生之一，并成为马萨诸塞州的第一位女性法官。他的父亲约瑟夫毕业于哈佛大学法学院，在后备役军官营里待了一段时间以后，成为一名政府律师兼公司律师，最后成了吉列公司的副总裁。布莱恩的母亲虽然是一位家庭主妇，但也是一位学历很高的女性，毕业于斯通希尔学院和布兰迪斯大学。

穆兰尼一家本是一个和睦幸福的美满家庭，但是在布莱恩11岁那年，悲剧发生了。布莱恩漂亮可爱的小妹妹莫拉突然发起了高烧，并被诊断患有一种名为史蒂文斯–约翰逊综合征的自体免疫疾病。史蒂文斯–约翰逊综合征的症状是全身起斑疹，这些疹子呈水疱状，破裂后会流血，最终导致面部皮肤的表层完全坏死，并一层层脱落。

布莱恩说，短短几周的时间，高烧不退的莫拉就从一个健康漂亮的8岁小姑娘变成了一个仿佛年龄有90岁的老人。莫拉只能坐在轮椅上，时刻忍受着剧烈的疼痛，眼睛也失明了。尽管如此，坚强的莫拉还想回到学校上学，但是同学们却对她冷嘲热讽。作为哥哥的布莱恩尽最大的努力保护妹妹不受伤害，并深深恨着莫拉的同学，憎恶这种因为外表而歧视别人的恶毒现象。两年以后，10岁的莫拉死了。那时候布莱恩只有13岁，他无法忘记莫拉的遭遇，深深觉得那些不能体会莫拉痛苦的旁观者们对莫拉的所作所为是极度不公平的恶行。

莫拉死后，布莱恩从一个虔诚有礼的祭坛小助手变成了一个愤怒和叛逆的问题少年。他唯一关心的事情就是打篮球以及如何同一群朋友厮混。到了九年级的时候，布莱恩有多门功课不及格，成了地地道道的后进生。布莱恩的父母把这个令人头疼的儿子从公立学校里揪了出来，送进了一所私立学校，这里的男生们穿西装系领带，功课不好的孩子会受到同学的排挤和嘲笑。在这样的环境中，布莱恩发生了巨大的转变，最终考上了哈佛大学。布莱恩在哈佛大学读书时主修商业经济学，学会了用批判性思维看问题的好习惯，对很多人熟视无睹的现象进行了反思。他行动的第一步就是为哈佛大学的《绯红报》校刊绘制社论漫画。

布莱恩的漫画对各种虚伪的现象进行了嘲讽，这不久就给他带来了麻烦。1980年，公开同性恋身份的马萨诸塞州代表巴尼·弗兰克首次参加竞选，此时天主教组织的牧师们因为弗兰克的同性恋身份而鼓动教众们不要给他投票。布莱恩用他的漫画对这一情形进行了讽刺。在这组漫画中，两个男人在告解结束后准备离开教堂时，牧师让他俩去救赎自己的罪行。于是，一个男人对另一个男人说："因为婚外恋罚我念20次'万福玛利亚'还算公平，但是因为投票给巴尼·弗兰克而罚我念50次'我们的主啊'，是不是太过分了？"因为这组漫画，当时的天主教组织对布莱恩恨之入骨。

但是，当布莱恩的漫画开始讽刺哈佛大学"第三世界中心"政策的时候，情况变得更糟糕了。哈佛大学的"第三世界中心"是一个为少数族裔学生服务的组织，规定白人不得担任该中心的董事，因为哈佛大学白人学生的比例已经很高了。布莱恩一向仇恨任何形式的种族歧视行为，包括"反向歧视"，因此他在漫画中对上述政策进行了讽刺。在这组漫画中，布莱恩画了一座城堡，上面挂着"白人不得入内"的字样，城堡的楼梯上站着卡通版的时任哈佛大学校长德里克·波克，正在给一个黑人发钱。漫画里的德里克·波克说："白人滚蛋！我是波克校长，这是给你们的钱！"这幅漫画刊出后，令哈佛的黑人学生们愤怒不已，认为布莱恩是种族主义分子。他们大闹了《绯红报》的编辑室，编辑狼狈地躲到了桌子底下，而布莱恩不得不雇用私人保镖和辩护律师来保护自己。布莱恩回忆说："那真是一段可怕的记忆。"

有一天，布莱恩想到了一个不错的主意，认为自己可以通过帮别人做广告赚钱。于是，他穿上了西装，系上了领带，去波士顿的各个公司招揽生意。布莱恩上门推销时说自己可以帮它们制作广告、编写宣传口号、设计海报等。事实证明，布莱恩的这项生意十分成功。从哈佛大学毕业以后，他在扬罗必凯广告公司找到了一份文案专员的工作。不过，布莱恩的父母对儿子的职业选择感到十分不满。"他们问我，"布莱恩回忆道，"为什么我们花那么多钱送你读哈佛大学，你却跑去拉广告？拉广告这种工作根本连大学文凭都不需要！"

在扬罗必凯广告公司，布莱恩发现广告业墨守成规的程度有多么惊人。他回忆道："我们想出了数百个好点子，然后代理商在焦点小组里测试这些点子。但是，这些通过测试的点子最后一个也没被采用，因为这些点子和客户的公司策略不相符。因此，代理商仍然决定采用那些既无聊又差劲儿的广告。这些广告创意虽然符合客户的公司策略，却根本不能增加薯片或果冻的销量。"（客户销售的产品正是薯片和果冻）。

布莱恩认为他需要换一个环境才能更好地推销自己的创意，于是他加入了智威汤逊广告公司。在智威汤逊广告公司，布莱恩创作了一条价值数百万美元的米勒啤酒广告。布莱恩回忆道："我走进米勒啤酒公司的董事会会

议室里，面对着一群白人老头儿，他们位高权重，事事都是他们说了算。我的策略是打‘青春牌’，我告诉他们，在会议室的所有人中，我是唯一一个会在酒吧待到凌晨一点的人，所以我知道爱喝啤酒的人的心思。我的演讲完全是即兴的，没有幻灯片，也没有数据，我只是靠我的激情打动他们。最后，在如何说服广告客户采用我的创意方面，我成了专家。”

就这样，布莱恩开始了他丰富多彩的淘金生涯，身穿阿玛尼西服，脚踩古驰皮鞋，来往于繁华的麦迪逊大道。他像电视中的“广告狂人”那样，穿梭于各式各样的鸡尾酒会，以及创意精良的广告和高档的产品，当然，还有活色生香的美人们。但是，布莱恩很快就厌倦了替别人打工的生活，于是，他创立了自己的广告公司。1990年，布莱恩和他人合作成立了谢尔/穆兰尼公司，在这里他非凡的创意天赋得以充分施展。谢尔/穆兰尼公司的主要客户是媒体和高科技公司，比如道·琼斯、美国国际联合电脑公司以及齐夫–戴维斯出版公司等。

从表面来看，布莱恩是一名精明能干的生意人，和其他在麦迪逊大道上穿梭的“鲨鱼”们没有什么不同。但是，布莱恩的内心依然是柔软的，他从未忘记妹妹身上发生的悲剧。1996年，布莱恩和他的合伙人一起将公司出售，获得了1 500万美元的现金。那一年，布莱恩36岁，他这样评价当时的自己：“我的任务完成了，1 500万美元在当时可是一大笔钱。突然之间，我意识到我有了自由，可以去做自己真正想做的事情了。”

布莱恩内心满是创业的激情，所以他并没有走上像其他富人那样“享受人生”的生活道路，他没有从此驾着游艇环游世界，也没有试图成为职业高尔夫选手。关于妹妹莫拉的记忆让他决定投身慈善事业，帮助不幸的孩子们。于是，布莱恩参加了一个医疗援助项目，亲眼看到了唇腭裂儿童被孤立、被歧视的痛苦，而一个简单的修复手术其实就可以改变这些孩子的生活。1998年，布莱恩和美国国际联合电脑公司的创始人查尔斯·王（王嘉廉）一起创建了“微笑列车”组织。

对于一位曾经在麦迪逊大道叱咤风云的广告人来说，这个选择十分令人钦佩。

“微笑列车”慈善组织的募捐实验

很多慈善组织的创始人都和布莱恩一样，他们投身慈善事业是出于自己的热情，但是，想在慈善事业上取得真正的成功，光靠激情是远远不够的，精准的商业眼光至关重要。布莱恩说：“虽然慈善组织的初衷是做好事，但是这些善良的人们却常常把他们的慈善组织经营得毫无效率可言。然而，不管经营效率如何低下，不管管理能力如何差劲儿，慈善组织一般都不会破产。只要你能设计出一组幻灯片，放一些催人泪下的照片，那些流泪的观众总会或多或少地捐出一些钱，让你的慈善组织得以继续运行。”

在慈善界，“微笑列车”是一个独树一帜的组织，因为布莱恩是用经营企业的理念和方式来运营这个慈善组织的。布莱恩把他的创新精神从广告界带到了慈善界，打破了慈善业的种种陈规。简单来说，布莱恩打破了传统的“传教士”式的行善模式，“微笑列车”不再派西方国家的医生亲自去发展中国家做唇腭裂手术，而是采用最先进的3D技术来培训发展中国家的医生掌握唇腭裂手术的技术（布莱恩称这种模式为“授人以渔”模式）。

“微笑列车”组织的独特之处还在于，布莱恩采用了实地实验的工具，研究哪些形式的激励机制能促使人们捐款。比如，布莱恩告诉我们，“微笑列车”组织进行了多项实验，试图搞清楚下列策略中到底哪一种对刺激捐款最有效：是手术前后孩子样貌对比照片的效果好，还是仅仅给出手术前孩子照片的效果好？作为一位从广告界出身的生意人，布莱恩知道标准的做法是给出术前和术后的照片对比：“毕竟，我们都知道广告观众很欢迎‘使用前’和‘使用后’这类对比手法，宝洁公司著名的去屑洗发水广告就采用了这样的策略。但是，在慈善捐款方面却不是这样的。我们的实验显示，只向募捐对象展示手术前孩子们的照片能让捐款率提高17%。为什么会这样呢？因为那些唇腭裂儿童悲伤的脸庞会一直萦绕在你的脑海里。”布莱恩说，通过这样的实验，他们认识到需要帮助的唇腭裂儿童的照片能让劝捐变得更加个人化：捐款者感到一种心理压力，他们必须帮助照片里那个唇腭裂儿童，否则就会良心不安。

另外一个问题是，在劝捐的信封上印什么样的照片才能吸引收信者打开信封查看里面的内容，而不是直接扔掉呢？为了搞清楚这个问题的答案，“微笑列车”组织也采取了实地实验的方法。“微笑列车”组织共设计了49种不同的信封，上面印有各种不同的照片——黑人孩子、棕色人种孩子、亚裔孩子、白人孩子；男孩、女孩；不同年龄、衣着、表情（有微笑的、皱眉的、哭泣的，以及只是睁着无辜的眼睛看着镜头的）的孩子。通过统计和研究收信人对这些不同的信封的反应，“微笑列车”组织发现，孩子们的脸是一个非常有力的劝捐“武器”，某些种类的照片能够吸引到更多

的捐款。

2008年12月，“微笑列车”组织选取了上述照片中的21种，分别印刷在劝捐信封上，然后以直邮的方式寄给劝捐对象。结果显示，最受欢迎的信封和最不受欢迎的信封之间的捐款率相差62%。“微笑列车”组织发现，悲伤的白人孩子（照片中是一名阿富汗孩子）的照片最能够引起捐款者的注意。为什么会这样呢？布莱恩猜测，捐款者主要来自白人群体，可能人们更愿意帮助和自己同一肤色的人，因此白人孩子照片的劝捐效果最好。

“只此一次”选项的魔力

在我们刚认识布莱恩的时候，布莱恩已经总结出了一系列独特的劝捐策略，这些都是通过实地实验的方式总结出来的。比如在有些劝捐信中，布莱恩采用的字眼是“请你慷慨解囊”，而在另一些信里则是“请你拯救孩子们的生命”。这些措辞的选择看似简单，却是布莱恩从多年的实地实验中总结出来的宝贵经验。通过采用这些劝捐策略，“微笑列车”组织每年通过直邮的方式可以募集到近1亿美元的善款。

布莱恩对我们关于慈善和行为经济学的想法感到十分好奇。虽然他本人已经通过多年的努力研究并创作了业内最好的劝捐直邮信函，但是，布莱恩也想知道我们的专业知识能不能给这些信件锦上添花。我们决定接受这个挑战，从布莱恩设计的劝捐效果最佳的劝捐信着手，看看还有哪些方面可以改进。一开始我们并没有意识到，这将是我们职业生涯中最有意思的大型实地实验之一。

2008年4月，实验开始了，我们给150 000户家庭寄去了劝捐信。对照组收到的是“微笑列车”组织的标准劝捐信，信封上没有任何特殊文字或图片。实验组收到的劝捐信信封上写着：“现在捐款，我们将不再对你劝捐。”在实验组的信件里，我们给募捐对象提供了这样的选择：“这将是我唯一的一次捐款。请寄给我减税凭证。以后再也不要劝我捐款。”只要勾选这一选项，捐款者就可以要求我们停止给他们寄送劝捐信。此外，我们还给收信人提供了另一个选项：“我只想收到有限种类的信件。”（事实证明，这一选项为“微笑列车”组织省下了很多邮费。）

这样的设计听上去实在有些疯狂。很多劝捐专家、筹款手册以及募捐指南都会嘲笑我们的这个设计很愚蠢，因为筹款界的秘诀之一就是要设法建立一个所谓的“捐款者金字塔”。

在下图所示的“捐款者金字塔”中，最顶层表示的是会多次捐款的捐款者。当你找到了这种捐款者，你究竟有什么理由要对他们说：“谢谢你们这次的捐款！你是否希望我们不要再联系你呢？”

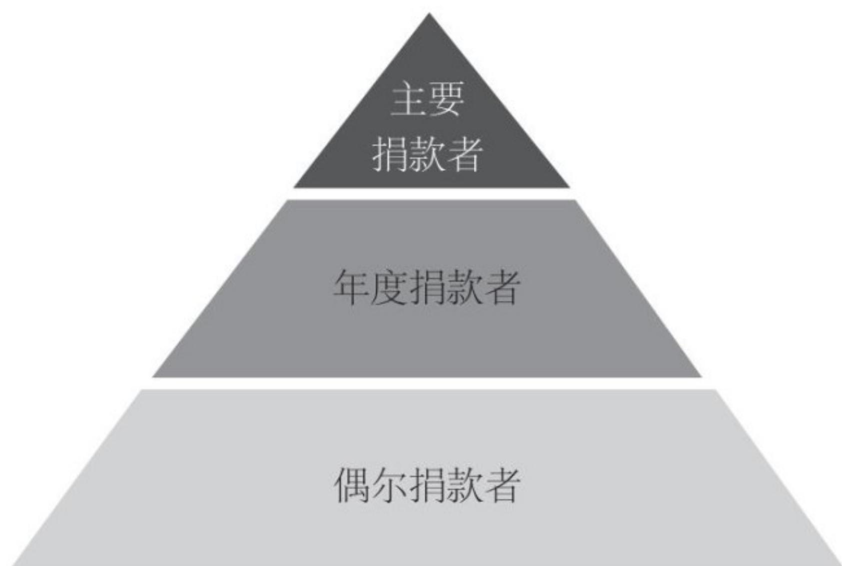


图10–1 一个有代表性的慈善机构面对的捐款者的类型和数量

这批“奇怪”的劝捐信寄出几个月后，我们陆续收到了各种数额的捐款，所有的迹象都表明我们的实验取得了巨大的成功。在4月份寄出的劝捐信中，标准版劝捐信共募集善款13 234美元，来自于193名捐款者；而包括“只此一次”选项的劝捐信共募集善款22 728美元，来自于362名捐款者。显然，“只此一次”选项不仅鼓励了更多捐款者慷慨解囊，也让善款总额有了大幅度提高。有趣的是，实验组中只有39%的捐款者勾选了“只此一次”选项。

鉴于“只此一次”策略取得了巨大的成功，我们决定把它用到其他实地实验中去。2008年4月～2009年9月，我们分5批共寄出了超过800 000封劝捐信。

后续的更大规模的实验结果仍显示，“只此一次”选项可以大幅度提高捐款数量。对“只此一次”劝捐信的回应率大约是标准劝捐信的2倍。同时，“只此一次”选项还使得捐款的平均数额略有提高（实验组平均捐款数额为56美元，而对照组为50美元）。这两种效果相加，“只此一次”劝捐信筹得的初始善款是标准劝捐信的2倍以上（实验组的善款总额为152 928美元，而对照组为71 566美元），也就是说，每封信能够多募得0.37美元的善款。

当然，我们必须考虑到这样一种可能性：如果“只此一次”实验组的后续捐款数额较低，那么可能还是传统的劝捐方式效果更好。也就是说，如果捐

款者这次捐款了，但是以后再也不捐款了，那么总体的效果很可能是得不偿失。然而，有趣的是，我们发现，在后续的捐款活动中，“只此一次”实验组和对照组筹得的善款数额基本一样。

如果把初次筹款的数额和后续筹款的数额加总，我们就可以看到，“只此一次”实验组筹得的善款总额为260 783美元，而对照组为178 609美元，前者的捐款额比后者高46%。此外，由于有些捐款者选择以后不再接收劝捐信（或只接收某些信件），“只此一次”策略还为“微笑列车”组织节省了很多邮费，布莱恩不再需要浪费邮资向不感兴趣的人寄劝捐信了。

虽然这一成果本身已经足够激动人心，但是我们还想知道，究竟为什么“只此一次”选项会有如此强大的魔力？这一策略的内在机制是什么呢？

利用人们的互惠心理去经营慈善事业

在分析了各项实地实验产生的数十万条实验数据以后，我们发现成功的关键是把决定权从慈善组织手中转交到捐款者手中。通过向捐款者提供“退出”选项，“微笑列车”组织给捐款者送上了一份礼物，即捐款者不再需要费神去对日后的劝捐活动说“不”。通过这样的策略，慈善机构告诉捐款者：“你帮了我们的忙，我们也愿意帮你一个忙。”

传统的经济学理论假设我们都是以个人利益最大化为目标的，因此很多人收到劝捐信后会把信件扔进垃圾桶。事实上，并不是每个人都如此自私。我们中的一部分人（包括一些经济学家）是真正的好心人，当别人对我们友善，我们会由衷地想要报答。在掌握了这一事实的基础上，慈善组织可以利用人们的互惠心理来劝捐。很多非营利性组织会给收信人寄去印刷好的地址贴纸、世界地图或者日历等小礼品，这些策略其实就是在利用人们的互惠心理来劝捐。

更重要的是，我们的实验结果说明，如果只运用传统的经济模型，就无法利用人们的隐性动机，以致忽视掉很多本可以发挥大作用的激励机制。比如，我们还可以这样解读上述实验结果：激励机制所传达的心理学信息——不管是友好的还是敌对的——都可以对人们的行为产生重要影响。态度和姿态是很重要的，如果你是一家重视客户感受的公司，那么你一定要记住，客户希望你们询问他们的意见，如果他们想退出，他们会希望你们询问他们是否想退出。

我们在慈善界所做的这些探索和实验，在其他方面也有着重要的应用。在政策制定方面，人们关心这样的问题：如果我们取消对慈善捐款者的减税补助，那么让我们的社会变得更美好的慈善事业会受到什么样的影响？政府的拨款又有着什么样的效应呢？在回答这些问题之前，我们首先要搞清楚人们到底为什么愿意对慈善事业进行捐助。

从广告精英变身为慈善使者的布莱恩告诉我们这样一条商业原则：不论何时，规模永远是最重要的因素之一。“微笑列车”组织每年大约能够资助100 000台唇腭裂手术，但是这个数字正在变小，并不是因为“微笑列车”组织不能帮助更多的孩子，而是因为世界上有更多的事情需要它的关注和帮助。现在，唇腭裂儿童已经不需要经过漫长的等待才能获得做修复手术的机会了。但是，布莱恩并不满足于仅仅帮助唇腭裂儿童，他还想解决更多、更大的问题。在找到了提高慈善捐款数额的秘诀以后，布莱恩离开了“微笑列车”组织，并创立了一个新组织——奇迹网站。

奇迹网站主要针对贫困地区的儿童面临的5种可以救治的健康问题：失

明、足畸形、烧伤、脑积水以及先天性心脏穿孔。这5种疾病都可以通过手术进行治疗，而且手术费用并不高昂。以失明为例，全世界的失明人口超过4 000万。布莱恩说："在这4 000万失明人口中，有1/2的人可以通过做一个小手术重获光明，这种手术只需耗时10分钟，无须住院，而且费用只有100美元。"

奇迹网站被《时代周刊》评为2011年"改变世界的十大创意"之一。奇迹网站采用了一种其他慈善机构没有尝试过的独特的组织结构。布莱恩说："我们想要做的，是建立一个慈善界的通用汽车公司，我们要建立多个慈善品牌，共同完成同一个目标。就像通用汽车公司有雪佛兰、凯迪拉克等多个汽车品牌一样，我们也要建立多个慈善品牌：一个拯救失明人群的品牌、一个和足畸形做斗争的品牌、一个帮助烧伤患者的品牌、一个救治脑积水的品牌，还有一个解决先天性心脏穿孔问题的品牌。我们同时管理这5个品牌，可以把管理成本降低80%左右。这样做的收益是巨大的，如果我们能够成功地创造5个像'微笑列车'一样的品牌，我们就可以以同样的方式创造出100个品牌。"

"微笑列车"组织成功地采用了"只此一次"劝捐策略，奇迹网站旗下的品牌之一"烧伤救星"也使用了"只此一次"策略来劝捐，取到了很好的效果。

为了验证"只此一次"选项的效果，奇迹网站于2012年共寄出超过400万封含有该选项的劝捐信。通过这一策略，2013年奇迹网站预计可以吸引350 000名捐款者，筹集善款的金额为1 500万美元。

更好的消息是，布莱恩认为，如果给捐款者们提供更多的捐款用途选项，他就可以让奇迹网站的募捐金额翻一番。这种新的募捐策略会使用"交叉销售"的方式来保持捐款者的捐款热情，这在慈善界绝对是闻所未闻的。"慈善机构最怕听到'销售'这个词，"布莱恩说，"可我偏偏喜欢这个词。"

显然，在慈善界中像布莱恩这样的人并不多，布莱恩是一个企业家。大多数慈善界人士仍然害怕改变行业的传统做法，他们觉得布莱恩的做法过于激进——也许他们并不是无知，而仅仅是受到惯性思维的束缚。他们的内心是善良的，其中大多数人都是为了行善、为了帮助别人、为了改变世界而投身非营利性组织。因此，要他们承认捐款者并没有抱着和他们一样的无私信念，或者并非完全抱着利他主义的动机，可能就像让他们承认自己的失败和错误一样令他们难以接受。

请访问我们的网站www.BurnRescue.org来进行安全的网上捐款。

你可以附上捐款支票，也可以用如下几种信用卡汇款：

（ ）万事达卡（ ）维萨卡（ ）美国运通卡（ ）发现卡

卡号：____________

CVV码（验证码）：____________

有效期：____________

签名：______________________________________

“烧伤救星”网站有时允许其他慈善机构给我们的捐款者发送邮件。如果你不希望收到此类邮件，请通知我们。如果你希望改变收到邮件的频率，也请通知我们。我们尊重你的意愿，并为能满足你的需求而感到高兴。“烧伤救星”是奇迹网站旗下的慈善项目之一。奇迹网站是501（c）（3）类非营利性组织，是由美国国家税务局注册承认的慈善机构。所有捐款均可依法获得减税补贴。

烧伤救星

为严重烧伤的儿童提供改变其

人生的手术治疗

邮政信箱：**96054**

地址：华盛顿

邮编：**20090-8054**

为了让她能再次使用她的手指和手臂。

为了让她能重返校园，交到新的朋友。

为了帮助她的父母，他们担心自己过世之后女儿如何生存。

在发展中国家，仍有数十亿人在使用明火取暖、照明以及烹饪，因此烧伤率很高。烧伤发病率超过肺结核和艾滋病发病率的总和，也超过乳腺癌发病率。据估计，有1 500万名不幸的儿童忍受着烧伤的痛苦。因为急诊设施不足，数百万儿童死于烧伤，而幸存的烧伤儿童也常因肢体变形和毁容等问题而终生与疼痛和不幸为伴。

烧伤不仅会导致毁容，还可能摧毁肢体的运动机能。烧伤可能导致患儿无法行走，手指蜷曲无法张开，还可能导致患儿永远不能张口说话。



值得庆幸的是，大部分烧伤患儿需要的只是一个耗资500美元的手术。

这就是我们开展“烧伤救星”项目的初衷。

我们想给1 500万挣扎在烧伤的痛苦中的儿童提供帮助。

请帮助烧伤患儿，给他们一个重生的手术，让这些绝望的孩子重新拥有未来——很多孩子从未想过他们能够拥有重生的机会。

我们想要拯救这些孩子，但是，如果没有你的帮助，我们就无法对这些孩子施以援手。

我们没有政府补助，也没有大公司的援助，我们99%的善款都来自和你一样慷慨的个人捐款者。

你的帮助能够让一个身处绝境的孩子看到希望。

你的帮助可以拯救一个孩子，让他不用终生忍受疼痛和折磨。

只要捐出一笔钱，你就可以改变一个孩子的一生。

请给我们捐款，任意金额都可以，我们会把每一分钱都用于拯救孩子们的生命。为了感谢你的帮助，我们会给你寄一张你救助的孩子的照片。

你可以把照片贴在你家冰箱上，它足以让你的脸上露出笑容。

感谢你的帮助。

布莱恩·穆兰尼

“烧伤救星”创始人之一

附：只要一次捐款就可以帮助孩子们摆脱痛苦。如果你只想捐款一次，请勾选回执表格上的相应选项，

我们乐于尊重你的意愿。

注：捐款250美元以上，即可成为“烧伤救星”项目的特别捐助者。

尽管如此，越来越多的事实表明，慈善机构是各种重要的公共服务和公共物品的直接提供者。随着美国联邦政府和州政府各方面的预算及拨款的减少，用于儿童、老人、贫困人口、环境保护以及艺术事业的资金都会减少。因此，塞拉利昂俱乐部、大赦国际以及红十字会等非营利性组织就更加需要我们的帮助。这些组织的使命包括给需要帮助的人们提供食品、住房、教育，以及为普通大众提供优秀的艺术和娱乐作品。在提高非营利性组织的运营效率方面，科学的实验和研究大有裨益。

慈善事业持续发展的动力

通过深入挖掘慈善事业背后的经济学原理，我们找到了大量可以量化的确凿证据，来解释如何用激励机制吸引新的捐助者。更重要的是，这些证据可以作为长期成功的基础。通过实验，现在我们知道，种子资金、少量的资金匹配计划、抽奖、表情悲伤的唇腭裂儿童的照片以及美丽的女劝捐者，都能够帮助慈善机构募集到更多的善款。我们的证据显示，社会压力是促使捐款者慷慨解囊的一个十分重要的动机，唐提式的筹款机制是鼓励人们捐款的一种很有效的形式。此外，我们发现，向捐款者提供“退出”的选项也是一个不错的策略，不仅能够提高当下的捐款额，还能为以后的慈善筹款活动打下良好的基础。

最后，我们还有这样的猜测：虽然普通的捐款者更注重捐款带来的“温暖的光辉”，但是，巨额捐款者（每年为慈善事业捐出数百万美元的捐款者）却更容易受到税务法规变化的影响。想一想，这显然是一个很合理的猜测。每年到了报税的时候，如果你采用逐项扣减的报税法，那么美国联邦政府允许你对本年度内捐出的每一分钱申请减税。对于那些处于35%税率档的个人来说，政府的这一政策使他们的捐款成本大幅降低——他们每捐出1美元，实际只需要拿出大约65美分。在鼓励捐款方面，这显然是一个不错的激励机制。

我们往往认为人们捐款是为了帮助别人，事实上，我们的实地实验结果一次又一次地表明，大部分人捐款的动机并非排除利他，更多的是利己。可悲的是，我们的慈善组织尚未理解和接受这个简单的事实。为了鼓励捐款者慷慨解囊，慈善机构采取的仍然是传统策略：宣称已经筹到33%的种子资金，进行3：1的资金匹配，邮寄劝捐信件，等等。在本章中，我们通过实地实验证明，这些策略并非最优，还有大量本可以筹到的善款因为筹款策略不当而流失了。

通过各种形式的大量实验——从“微笑列车”组织到塞拉利昂俱乐部，从中佛罗里达大学到美国各地的住宅区——我们发现长期存在于慈善界的很多经验和智慧并不正确。其中有些实验结果是很容易预料到的，比如美丽的女劝捐者能从男性捐款者那里筹到更多的钱，这并不令人意外。但是，另外一些实验结果却是我们没有想到的，比如“微笑列车”组织的捐款者在看到劝捐信封上和自己同种族的孩子照片时更愿意打开信封。用卡莉·西蒙的话说，“我们都如此自负”，我们需要感觉到自己是这项慈善活动的一部分，我们需要这种使命感带来的快乐。

我们的结论很简单：慈善机构必须舍弃毫无依据的行业传统和习惯，更多地借助科学实验来制定各方面的策略。如果做不到这一点，它们就必然会

输掉这场比赛。

我们希望本章中的这些实地实验能够给各类机构提供一些新的想法、处方以及教训，帮助它们迈出科学管理的第一步。随着慈善事业的不断发展，实地实验将成为革命性的动力，彻底改变慈善事业的现状。到了那时，实地实验将成为行业的标准，而不仅仅是特例。

在接下来的章节中，我们将讨论另一些需要我们帮助的管理人员——营利性组织的管理人员们。

第11章
在你的公司里建立倡导实地实验的文化



引言

1965年9月一个秋高气爽的日子，一位乘客在纽约第1街和第64街的交汇处下了出租车，随后步入一家新艺术装修风格的餐馆。他从餐馆门口的穿衣镜中审视着自己——布克兄弟牌西装、黑色领结、挺括的白衬衣，看上去真是有模有样，就连他颈间散发出的一缕“古风”男士香水的气味也是那么恰到好处。

他熟练地和3位西屋公司市场部的人打了招呼，那股亲切劲儿就仿佛他们是多年挚友。与此同时，穿着紧身铅笔裙和细高跟鞋的女主人略带羞赧地向他点头一笑，然后把他们一行人引入座中——上好亚麻和水晶装饰的华丽餐桌，金碧辉煌的五彩蒂芙尼玻璃穹顶。他和客人们从容入座，拿起菜单翻阅着，服务生走过来询问他们要点一些什么酒水。

“你好，罗杰。”他十分熟稔地回答，“我还是老一套——三重橄榄马天尼。你们今天有什么汤？”

“先生，是新鲜烹制的缅因龙虾奶油浓汤，味道非常好！”

“那我还是不要了，”他回答道，“我昨天刚吃过龙虾。这样吧，法式酥皮卷做前菜，主菜要野猪肉，甜点要柠檬奶油冻饼和咖啡。”

对于麦迪逊大街上的生意人来说，这是他们寻常日子的寻常午餐，虽然这已经是近50年前的事情了。那么，这位生意人一周内的其他时间在做些什么呢？一次次这样的午餐（每餐花费若干个小时，马天尼酒要上三巡）带来了生意，继而有更多的客户会面（会面地点是纽约的各家高级餐厅和俱乐部），以及在装饰着波旁花边的办公室里召开的各种会议。除此之外，还有一些金钱和美色诱惑。

这是电视剧《广告狂人》中描述的光怪陆离的世界（当然，它是在事实的基础上进行了夸大）。在这样的背景下，会有很多戏剧化的事情发生，因此该剧才能拿下13项艾美奖。当然，对于像我们这样缺乏幽默感的经济学家来说，我们在观看该剧时想到的是这样一个问题：到底为什么公司要雇用这些附庸风雅、花里胡哨的唐·德雷珀式的广告人呢？这些人当然是富有创意的，但他们如何知道自己的广告创意一定能奏效呢？

如今，公司高管们的决策方式可能已经有所改变：关于产品、定价以及广告宣传等方面的重要决策，不再是在午餐桌上做出的了。但是，很多时候，他们决策的主要依据仍然是直觉。从我们的角度来看，这些不相信实验、不在行动之前用有效数据来证明创意效果的公司都在浪费大把的金

钱。不仅如此，这些高管还把自己的公司置于濒临破产的名单之上。

奈飞公司的定价故事

奈飞公司主营电影租赁递送业务，它的经历是说明商业决策需要以实验为依据的一个典型案例。奈飞公司的产品和客户基础在行业中首屈一指，但2011年该公司做出的一系列错误决策却让公司险些破产，而这些错误本是完全可以避免的。

奈飞公司成立于1997年，其公司理念基于这样一个商业问题：人们是否愿意每月支付会员费来享受数字多功能光盘（DVD）被直接送到家里的服务，而不需要因为推迟归还DVD支付罚款呢？在此之前，租借DVD的唯一方式就是去当地的DVD出租店，而这些店家收入的一大来源则是向未能按时归还DVD的顾客收取罚款。事实证明，上述问题的答案是肯定的。这家规模小但业务能力强的硅谷公司给顾客邮寄DVD，并且邮寄速度很快，在和百视达（Blockbuster）连锁DVD租赁店等竞争对手的战斗中，奈飞公司的表现十分优异。

之后，奈飞公司新增了网上流媒体在线电影点播业务，但是，在线电影的片库要比DVD的片库小很多。这样一来，奈飞公司的顾客可以两种方式看电影（网上点播和邮寄DVD）。这一商业策略严重打击了百视达等实体DVD租赁店，百视达被迫关闭了很多分店。奈飞公司的忠实会员增加至2 500万人，公司的股价也节节高升。到2011年7月，奈飞公司的股票价格约为每股300美元。

但是，接下来，奈飞公司却走了一步很奇怪的棋：公司向所有客户发送了一封冗长难懂的电子邮件，宣布将把DVD邮寄业务和流媒体在线电影点播业务分割为两项服务。当时，租1张、2张、3张DVD的会员月租金分别是9.99美元、12.99美元和14.99美元，会员还可以观看有限数量的在线电影。公司的新策略是，租1张DVD的月租金改为7.99美元，但会员想要观看流媒体在线电影则需每月额外支付7.99美元。也就是说，和原来的收费计划相比，1张DVD的会员月租金实际上涨了60%。

奈飞公司的客户对新的收费计划表示了强烈反对，认为奈飞公司此举堪称荒谬。在奈飞公司的官网上，一位署名格雷格的人（自称是奈飞公司的“前顾客”）留言道：

> 亲爱的奈飞公司：
>
> 我必须说，你最近的行为让我感到极度震惊。我和你曾像最好的朋友

一样亲密，你会向我推荐凄美的纪录片，你谈论过时的B级恐怖片的样子让我忍俊不禁。4年来，我总是高高兴兴地把自己口袋里的血汗钱送到你的手上，但是，你最近的所作所为却让我不得不重新审视我们的关系。你提高会员月租金的行为虽然出乎我的意料，却不至于伤害我对你的忠诚。但是，你的发言人杰西·贝克公布涨价计划的方式——号称是为了我好，给我更多的选择——简直是对我智商的侮辱，让我无法忍受。如果你能够把我当成一个成年人来对待，如果你能用一种直接和诚实的方式告诉我你要涨价，也许我仍会像过去那样喜爱和信任你。但是，你没有。现在你没有第二次机会了，你的这种居高临下、自作聪明的腔调，无可挽回地毁掉了我们之间的关系。

在定价策略改变之后，顾客的投诉如雪片般飞来，奈飞公司不得不雇用更多的客户服务代表来接听投诉电话。公司的股价暴跌51%。2011年9月，奈飞公司的CEO里德·黑斯廷斯公开地向所有客户道歉，并表示奈飞公司正在设法纠正这一错误的行为。如何纠正呢？奈飞公司决定把公司一分为二，DVD邮寄服务部分更名为快客斯特（Qwikster），这一新公司将由一名新的CEO来管理；而另一家公司则负责流媒体网上点播业务，并沿用奈飞公司这一名字。

黑斯廷斯的这一声明不但没有平息顾客的愤怒，反而起到了火上浇油的反效果。现在，如果你想要同时享受DVD邮寄服务和网上流媒体电影点播服务，你必须在两个不同的网站上注册两个不同的账号，而且每月仍需缴纳两次会员月租金。黑斯廷斯的这一声明发布后，奈飞公司的股价又跌了7.4%。

发现自己再次出了昏招以后，奈飞公司于2011年10月向所有客户发送了一封署名为“奈飞公司团队”的电子邮件。

亲爱的×××（顾客姓名）：

我们现在十分清楚地认识到，对很多客户来说，把奈飞公司一分为二，会让事情变得更加复杂和不便，因此我们决定仍将DVD邮寄服务和在线流媒体点播服务放在一个网站上。也就是说，我们将保持现状不变：一个网站，每个客户只需要一个账户和一个密码……我们决定不增设快客斯特公司。

在进行这些商业策略变革的时候，奈飞公司已经估计到会有一部分客户流失掉。但它没有想到的是，此举导致近100万顾客停止订阅奈飞公司的服

务。至此，奈飞公司成了一家人人皆知的“管理特别差劲儿”的公司。连《周六夜现场》节目也落井下石地拿奈飞公司当笑料。

不经实验论证就出台的商业策略，到底给奈飞公司带来了多大的损失呢，让我们看一看下面的股价图就知道了。下图是出昏招之前和出昏招之后奈飞公司的股价情况。



图**11–1** 奈飞公司股价

资料来源：2011 Yahoo! Inc.

我们在此讲述这个故事，是为了引出这样一个事实：只要事先进行一些非常简单的实地实验，奈飞公司就完全可以轻松地避免数十亿美元的经济损失以及品牌形象的重大损失。只要事先在一小部分客户身上检验一下这个新的定价策略——比如在圣迭戈进行实验——再稍微研究一下客户的反应，奈飞公司就可以及时发现这是一个多么糟糕的决策。但是，奈飞公司却选择直接把这个糟糕的决策强加到全美国客户的身上，事实证明它的这个粗糙的计划（可能是董事会里的一些聪明人拍脑袋想出来的，可能是几个焦点小组的实验结果，也可能是某家昂贵的咨询公司的点子）是相当不可行的。一个小型的实地实验就可以帮助奈飞公司省下巨额资金，并维持品牌的价值。如果奈飞公司事先进行小规模的实地实验，它可能会损失一些圣迭戈的客户，但同时它也有机会修正自己的定价策略（或者干脆取消这个计划），从而继续保持行业霸主的地位。就算该项实验招致不满，奈飞公司的管理层也可以向客户解释这只是一个地区性的错误，对此公司只需要承受很小的损失。因此，我们可以说，前期实验必不可少。幸运的是，目前奈飞公司已经从这次失败中恢复了过来。我们相信，奈飞公司拥有良好的产品基础和稳固的客户基础，所以它的前景仍十分乐观，尤其是如果它能够吸取教训，今后坚持用前期实验来测试商业决策的效果。

当我们和公司的高管们谈论实验的重要性时，他们常常会说：“但是，做实验的成本很高。”对此，我们向这些高管解释，其实实验的代价并不大，我们还可以从反面论证不进行实验才会付出高昂的代价，奈飞公司就是一个很好的例子。我们会礼貌地指出：当你的公司进行非最优的定价时，当你的公司花巨资去做没有用的广告时，当你的公司使用低效率的激励机制试图提高员工的表现时，你正在白白浪费数百万美元的利润。

当然，很多公司愿意进行实验，甚至常常进行实验。公司总会进行这样或那样的创新，尝试各种各样的新点子。比如，苹果公司的史蒂夫·乔布斯就一直不断尝试各种新设计和营销产品的新策略。但问题是，很少有公司会进行严格的实验，把实验组的结果和对照组的结果进行比较。乔布斯推出了苹果音乐播放器（iPod）和销售数字音乐等产品的苹果公司音乐商店（iTunes Store），这些产品和服务的推出对该行业产生了革命性的影响。但是，很多年来，乔布斯却坚持所有歌手和所有唱片公司的每首歌在iTunes Store中的售价都必须是99美分。实际上，苹果公司几乎没有任何证据可以证明这种定价策略是合理的，因为苹果公司从未比较过不同的定价策略到底会给iTunes Store中电子音乐的销售额以及iPod的销售额带来何种不同的影响。在没有可靠数据的情况下，苹果公司的管理层只好依赖他们的直觉。事实证明，99美分定价的效果是不错的，但是，借用吉姆·柯林斯的话：能不能从“优秀”到“卓越”呢？这就需要由实验来给出答案。

假设你患有某种重病，你去看医生，医生给你开了一种新药。你问医生，有什么证据可以让我相信这种药的疗效呢？医生说：“没有证据，它是我凭直觉开的药。”面对这样一位医生，你大概会愤然离去，永远不再来他这里看病，因为你不愿意把自己的生命托付给一位靠直觉开药的医生，你需要以科学为诊断依据的医生。

那么，做商业决策和做医疗诊断之间的区别在哪里呢？你可能会说，商业决策不会出人命。但是，请不要忘了，企业每年付给高管们数百万美元的年薪，结果他们却制定了一些错误的决策，导致许多人失业，导致数十亿美元的GDP化为泡影。在做重要的决策之前，商业实验是一种研究和调查的方法，公司可以通过这种方法快速获得准确的数据，并以此作为决策的基础。在实验中，我们可以改变环境中的各种因素，来让公司更好地理解商业策略变革和消费者、竞争者、雇员及其他各方的行为之间的关系。

实地实验和其他研究方法——如焦点小组——有所不同，因为在实地实验中，参与者常常是在完全不知道自己是实验对象的情况下做出现实生活中的真正决定。只要实验的设计合理，实地实验就可以给公司决策者提供非常宝贵的决策依据，并且可以揭示出许多靠直觉难以预料的问题。有了这些信息，公司可以改善自己的策略，再推广到更大的范围中去。在本章中，我们将讲述两位优秀的企业管理者的故事，他们都运用实地实验的方

法为自己的企业创造了更好的未来。在讲述这两个真实事例的过程中，我们还会插叙一些我们和其他公司合作的实地实验项目。

财捷集团的产品创新故事

硅谷的财捷集团（Intuit）因为其研发的Quickbooks商务财务软件和Turbo报税软件等产品闻名业界。多年来，Intuit公司一直致力于将实地实验整合为公司战略决策的核心部分。Intuit公司的创始人和总裁斯考特·库克说："我们曾经依靠管理人员的分析和个人意见做决策，这种决策机制是自上而下的。而如今，我们让小型快速的实验来替我们做决策。"

以前，Intuit公司的运营方式和其他大公司类似。产品研发部门的人先想出一些新点子，然后商业部门的管理人员负责收集焦点小组和其他研究所得到的数据并加以分析，把分析结果以幻灯片的形式呈现出来，传达给公司各部门。最终，由公司的高层决定是否投资这些项目。但是，库克渐渐意识到，用这样的方式做决策就像穿着用水泥做的鞋子走路。库克告诉我们："我慢慢开始相信，只有实验才能解决如下两个问题：一是，如何让一个大型的成熟公司保持敏捷性和足够的创新力度？因为公司越成功，公司规模越大，通常就越容易丧失创新和创业精神。二是，用传统方式做出的决策常常是错误的，我们到底应该怎么办？"

Intuit公司开始对相关人员进行名为"设计性思维"的培训。"设计性思维"是一种调查问题（尤其是含糊难解的问题）、收集信息，并给出创造性解决方法的思维方式。拥有这种思维方式的人会把创造性引入他们的工作，再针对具体的问题给出创造性解决方案。一群掌握了这种方法的人对公司的100名领导进行了相关培训，教他们如何用实验来测试假设和命题，然后收集数据，最终做出决策。之后，这100名受过培训的领导又把这种方法传授给了自己的员工。除此之外，公司里还有150名"创新分析员"，他们在公司的各个部门工作，致力于贯彻和推行公司的"实验文化"。如今，Intuit公司的每个员工都会用伽利略式的科学实验方法检验各种原创性的点子，这种方法和我们在经济学实验中使用的方法是一样的。

在公司实行这一改革之前，负责Turbo报税软件官方网站的部门一年只进行了7项实验。如今，到了报税季，这一部门以一个星期为周期，展开141项快速、低成本的实验，每个星期四都是一个新周期的开始。他们测试新点子、进行实验、收集分析数据、修改实验，然后下一个星期四又开始进行新一轮实验。库克认为，这种短周期的快速实验方法"激发了公司的创新和创业精神"。

Intuit公司的独特之处在于，公司允许员工把10%的工作时间花在他们想要进行的任意项目上。如今，Intuit公司把小型低成本实验变成了公司研发活动的核心，在任何有可能的情况下，公司都积极鼓励开展实验。当员工有了新创意的时候，他们必须通过追踪真实客户的反应来证明自己的点

子确实有效，这种方法使得最优秀的点子自然而然地被筛选出来。正是通过这样的机制，Intuit公司研发出了SnapTax（一种通过摄像头或移动电话进行报税的软件）、SnapPayroll（一种让雇主可以通过移动电话给雇员发工资的软件）、Intuit健康借记卡（无力支付员工医疗保险费用的小型企业可以通过这一产品获得医疗保险）等好产品。

很多时候，这样的实验可以发掘出产品的新功能。比如，Intuit公司的研发团队用各种实验性的具体问题来判断使用者的税务状况。根据使用者对这些问题的回答，软件可以自动建议使用者应该使用逐项扣减法还是标准扣减法来报税。实验结果表明，这个产品功能可以让使用者完成报税所花的时间下降75%，因此，Turbo报税软件的免费“联邦税版本”的所有后续版本都包含这个非常有用的功能。Intuit公司还给这个功能起了一个名字——“报税捷径”。

此外，Intuit公司的研发团队还在报税软件中增加了“查税支持中心”的功能，用于引导客户顺利应对税务局查税。这个功能可以手把手地教用户如何处理查税问题，就像Intuit公司收到了税务局寄给用户的查税信函一样。实验显示，该软件增加了“查税支持中心”功能以后，更多用户开始在线填写报税表，或者完成了报税工作。库克说：“6年间，我们的客户转化率（进行多方比较后最终选择购买Turbo报税软件的客户人数）提高了50%。”

此外，公司还鼓励员工对严肃的社会问题提出解决方案。其中一个例子是，公司的一个印度团队为印度的农民们提供了一种名为“FASAL”（印度语为“收获”之意）的服务。该团队发现，占印度总人口约1/2的农民中，有很多人的生活都十分贫困，甚至缺乏生存必需的资源。这引发了他们的思考：究竟如何才能改善这些农民的生活呢？

针对这一问题，Intuit公司的研发团队进行了研究。通过观察贫困的农民们在田间劳动的情形和去市场售卖农产品的状况，他们发现，大部分农民只能去一个市场，或者只能去相隔较远的两个市场。在每个市场上，农民都需要通过一个中间商来得到自己农产品的价格。中间商坐在一块布下面，通过手势来传达价格，因此，这里完全没有透明的定价系统，这使得农民处于绝对的劣势。但是，农民们有一个有利的条件：他们有自己的手机。

因此，Intuit公司的工程师们决定开发一种手机短信应用——FASAL，让农民们能够知道各个不同市场的中间商对农产品的报价。在短短几个星期的时间里，工程师们就对这个新点子进行了快速而直接的实验：他们手动输入短信，告诉120位农民哪家市场给出的农产品报价最优。实验成功了，农民们开始下载和使用这一应用。如今，FASAL服务已经帮助120万

印度农民摆脱了贫困。

库克说："FASAL并不是一个慈善项目，我们是以做生意的方式来运营这一项目的，所以我们可以有效率地正面解决发展中国家的一个危害最大的问题——农村地区的贫困问题。我们鼓励员工走进现实世界，尝试通过快速、低成本的实验来解决我们能够解决的最大问题，其中包括社会问题。"

目前，我们正和Intuit公司合作进行数十项实地实验，这些实验的结果将告诉我们哪些方式是有效的，以及这些方式为什么有效。我们相信，其中的很多实验最终能够帮助Intuit公司提高利润。Intuit公司是一家十分优秀的公司，因为实地实验的基因已经深深植入了公司的脱氧核糖核酸（DNA）。

瑚玛娜公司的医疗服务创新故事

另一家愿意进行实地实验的公司是瑚玛娜公司（Humana）。Humana公司以连锁疗养院和医院起家，如今已经成为医疗保险业的巨头。Humana公司的总裁兼CEO迈克·麦里利斯特是一位和蔼可亲留着大胡子的人，他说："我总是想知道如何才能让事情变得更美妙。"现实中，麦里利斯特也一直在孜孜不倦地找寻把事情做得更好的途径。他的思考方式不是管理者式的，而是创业者式的，甚至有时候很像一名实验经济学家。一般人做决策的时候常会依赖自己的直觉，而麦里利斯特却喜欢遵从自己的反直觉。麦里利斯特说："我总是试图找出哪些东西是可行的。人们总是喜欢假设这也不可行，那也不能做。但是，谁说这些事情是不能做的呢？我喜欢亲自论证它们的可行性。"

比如，在Humana公司涉足医疗保险业之前，公司曾拥有大量医院和医疗设施，而当时麦里利斯特负责管理公司下属的医疗办公室。医疗办公室是赔钱的，而医院的药房是赚钱的，于是麦里利斯特想出了这样一个点子：将一些药房跟医疗办公室绑定在一起，看看有药房的医疗办公室和无药房的医疗办公室相比，盈利情况会有何改变。最后，这项实验的结果显示，有药房的医疗办公室的盈利情况更好。掌握了这样的证据以后，Humana公司把这种医疗办公室与药房绑定在一起的策略进行全面推广，取得了不错的收益。此前，Humana公司从未尝试过这种策略，医疗行业的其他公司也没有这样的先例。打破行业的规则和传统需要勇气，而实地实验提供的可靠数据能够给你信心，让你确信自己的想法是正确的。

之后，Humana公司转型成为医疗保险供应商，麦里利斯特出任该公司的CEO，他开始在公司的其他策略的制定过程中也引入实地实验。作为医疗保险供应商，Humana公司给自己员工提供的医疗保险成本却太高，几乎失去了控制。究其原因，员工们未能很好地注意自己的身体健康是一个主要因素。麦里利斯特看重个人责任，所以他告诉员工们："我不会对你们指手画脚，告诉你们应该做什么，不应该做什么。"但是，Humana的员工需要共同努力来解决这个问题。麦里利斯特在公司里开展了一项关于激励机制的小型实地实验。Humana公司向员工推出一个体重控制计划，在实验开始时和结束时，员工们将分别测量BMI（身高体重指数）。减肥成功的员工可以参加抽奖活动，中奖者可以获得一张10 000美元的支票。不出所料，这个体重控制计划在Humana公司里引起了不小的轰动，也确实有一些员工成功减轻了体重。

上述体重控制计划只是一项非常小型的实验。如今，Humana公司正在进行一项大规模的实验。虽然麦里利斯特认为所有人都应该买得起医疗保

险，但是，他也意识到医疗保险界存在这样一个严重的问题：官僚主义使得医疗保险公司没有动力投资于预防性的医疗服务。麦里利斯特认为，这个问题导致了“对医疗服务的欺诈、滥用，以及医疗资源的过度消耗”。面对“婴儿潮一代”的老龄化所导致的美国联邦医疗保险成本飙升的现象，麦里利斯特认为我们应该用一种更优化的方式来提供医疗服务——这种新方式着重于预防性地保护病人的健康，因为预防比治病更能够帮助我们节省金钱、拯救生命。

在这样的理念之下，Humana公司最近提出了这样的口号：帮助每个人达到终生健康的目标。但是，如何实现呢？什么样的激励机制才能起作用呢？为了找到这个问题的答案，麦里利斯特雇用了一位名叫朱迪·伊斯拉埃尔的咨询师来组建一个“行为经济学组织”。我们有幸成为这个“行为经济学组织”的成员，并参与了实地实验和行为干预机制的设计过程。我们的研究目标是：在合理的成本范围内，找出哪些形式的干预手段能够最有效地帮助病人提高健康水平或稳定地控制病情。

假设有一位患有心脏病的老人，他有美国联邦医疗保险。心脏病发作后，这位老人获得了合理的救治，并出院回家。但是不到一个月，这位老人就因为一些微不足道的小问题（比如，未能及时服用处方药）而再次入院。每次住院的平均费用约为10 000美元，此外，还有一些额外的费用，比如处方药、康复服务的费用，等等。数据显示，拥有美国联邦医疗保险的病人中，每5个人中就有1人会在初次入院的一个月之内再次入院，我们不难想象这样的情况会造成保险方的巨额医疗开支。从病人的角度来说，再次入院所带来的麻烦和痛苦同样也是巨大的。Humana公司的保险计划负责支出美国联邦医疗保险不予支付的医疗开支，因此解决上述问题对Humana公司而言是极为重要的。

Humana公司对自己数据库中的病人进行了一番分析，共有200万拥有联邦医疗保险的客户投保Humana公司来获得额外的补充医疗保险。分析显示，这200万投保人中有很大一部分出院后很快会再次入院。Humana公司组建了一个分析团队，希望能通过建立精确的模型来解决这个问题。通过分析，这个团队得到了不少有意义的结果，比如，他们发现，有慢性健康问题（如糖尿病、肥胖、心脏病、肺炎、充血性心力衰竭等）的人占了上述反复入院人群中的一大部分。根据这一发现，Humana公司决定对出院后的病人进行后续跟踪随访。所有出院病人都会接到Humana公司的自动来电，被告知可以通过拨打免费电话获得医疗方面的帮助和建议。有慢性健康问题的病人将得到更高的重视，会有专门的护士致电他们，一步一步详细讲解康复治疗的步骤和注意事项，确保这些病人能够按时得到正确的护理。如果病人有多项慢性健康问题，公司还会派护士上门随访，监督和指导病人的后续治疗和复健。目前，有超过100 000名Humana公司的

投保人享受了上述的特殊服务。

通过随机对照实验，Humana公司发现，这种简单、低成本的主动干预措施（如护士上门随访服务）能够在帮助病人恢复健康的同时极大地节约医疗成本。目前，我们仍和Humana公司合作，我们相信一些简单的干预措施可以让Humana公司的利润额大幅提高。

从医疗产业和医疗公司的角度而言，上述的干预措施是十分必要的。麦里利斯特说："我们的行业一直以来创新力度严重不足，美国在科学技术领域富有创新精神，但是，在医疗业和保险业中，除了保险产品的创新以外，其他方面的创新严重滞后。我们正在试图解决这个问题，这样做既能控制医疗成本，又能够改善病人的健康状况。也许，我们通过实地实验取得的宝贵经验可以得到推广，在更大的范围内造福人类。"

找到最优定价的魔法

针对产品、服务和定价的实地实验不仅适用于Intuit和Humana这类大公司，对中小企业而言，实地实验甚至可以说更为重要。每一天，都有各种各样的中小公司因为错误的决策而在破产的边缘挣扎。

2009年夏天，尤里和妻子埃立特接到了一个名叫乔治的人的电话。乔治是加利福尼亚州蒂梅丘拉镇的一个葡萄酒庄的所有人。蒂梅丘拉是圣迭戈市东北约一小时车程外的一个宁静而慵懒的小镇。乔治希望尤里能够帮他酒庄的葡萄酒定价，显然，对于乔治来说，这是他需要进行的最重要的商业决策之一了。尤里和妻子很高兴地接受了乔治的邀请，他们决定去乔治的酒庄品尝一下美酒，同时为葡萄酒的定价出谋划策。

当尤里和埃立特问乔治他是如何为自己的葡萄酒定价的时候，他们又一次得到了老生常谈的回答：参考其他酒庄葡萄酒的定价，依赖直觉，参照上一年度本酒庄葡萄酒的定价，等等。乔治请来尤里这位商学院的教授，希望后者能够通过简单的计算，直接给出一个有魔力的最优定价，从而提高酒庄的利润。在与乔治（以及他提供的上好赤霞珠葡萄酒）共处了一会儿之后，尤里和埃立特告诉乔治，他们完全不知道葡萄酒的最优定价是多少，也不存在什么魔法数字。相信你可以想象到当时乔治脸上的失望之情，他恨不得把已经倒入尤里和埃立特杯子里的酒收回去。

为了能享用到自己杯中的美酒，尤里和埃立特还是给乔治提供了定价上的建议。不过，他们给出的不是一个魔法数字，不是一个公式，也不是对葡萄酒的了解，而是教给乔治一套可以帮他找出最优定价的方法—— 一个简单的实验设计。在定价的问题上，对葡萄酒的定价尤其困难，因为酒的质量缺乏客观的衡量标准。作为顾客，我们会很自然地假设越贵的酒品质越好。同样，假设其他方面的参数都一样，如果一台笔记本电脑因为重量较轻而定价较贵，人们就会认为贵的电脑一定比便宜的电脑好。这就是这个世界的规则，和人们的基本直觉相反的证据总是很难找到。

那么对于葡萄酒是不是也存在同样的现象呢？相信你会认为是这样，因为葡萄酒的价格差距极大——你可以花几美元买一瓶劣质的酒，也可以为一瓶1959年的罗曼尼·康帝付出10 000美元。研究显示，即使对某项产品质量的判断是主观的（葡萄酒就是这样，因为不同的人对葡萄酒有着不同的品位），提价也能让同样的商品变得对顾客更具吸引力。

消费者可以游览乔治的酒庄（也可以游览当地的其他酒庄），品尝不同种类的葡萄酒，然后决定购买其中的某一种或某几种。很多消费者会到蒂梅丘拉镇进行品酒之旅，他们走访一家又一家酒庄，品尝不同种类的葡萄

酒，最后购买自己喜欢的酒。尤里和埃立特品尝的是一瓶2005年的赤霞珠，此酒“有蓝莓、黑加仑醋栗酒以及柑橘香调”。乔治此前给这种酒定价为每瓶10美元，销量很不错。

尤里设计的实验是，我们在几个星期的时间内尝试对这种赤霞珠进行不同的定价：10美元、20美元或40美元。在每一个实验日，乔治都会和前来品酒的游客打招呼，并向他们介绍这种酒的特点。然后，品酒者会来到柜台，负责倒酒的工作人员发给他们一份宣传材料，上面列出了9种可供品尝的葡萄酒的名字和定价（8～60美元），品酒者们可以从这9种酒中任选6种品尝。和大多数酒庄的做法一样，上述酒单是按照酒的味道“由淡到浓”的顺序来排列几种酒的：先是白葡萄酒，然后是红葡萄酒，最后是甜点酒。品酒者们通常会按照酒单上的顺序来选酒，而上面提到的这种赤霞珠永远排在酒单上的第7位。品酒的时间一般是15～30分钟，然后品酒者们会决定是否购买其中的某几种酒。

实验结果让乔治大为震惊：当这种赤霞珠的定价为每瓶20美元的时候，与定价为每瓶10美元的时候相比，顾客选择购买这种酒的概率上升了50%。也就是说，如果提高价格，这种酒的销量就会更好。

这项实验几乎是零成本的，乔治根据实验结果调整了葡萄酒的定价，最后酒庄的总利润上升了11%。此外，乔治把这种赤霞珠的定价调整为每瓶20美元。因为大部分消费者都属于一次性消费的游客，几乎没有人意识到这种酒涨价了。

“想付多少钱就付多少钱”定价策略

找到最优定价很重要，但是，有时光找到最优定价还不够，因为收费方式也是非常重要的。

几年前，加利福尼亚大学圣迭戈分校研究生院的一名毕业生安博·布朗加入了迪士尼公司的研发部门。对于一位年轻的心理学者来说，这是一份非常好的工作。迪士尼公司设有跨学科研究团队，他们利用科学的手段探索新的技术、市场营销手段和经济性应用，试图提高公司的业绩。和Humana公司的研究团队一样，迪士尼公司的研究团队也很重视行为研究的重要性，这种研究能够在提高客户满意度的同时提高公司的利润。

在安博得到这份好工作的同时，我们正好对一种新兴的定价策略产生了兴趣，它就是：想付多少钱就付多少钱。这种定价策略的最著名的例子是英国收音机头乐队。2007年，英国收音机头乐队出版了一张数字版的光盘（CD）唱片，销售方式是网上下载。收音机头乐队宣称，歌迷可以登录他们的网站，支付任意价格下载该唱片。歌迷可以选择免费下载，可以选择支付65美分的低价，当然也可以选择出更高的价格。问题出现了：顾客会为一个他们可以免费获得的商品付费吗？收音机头乐队的歌迷们最终付费了吗？有趣的是，数十万人从收音机头乐队的官网下载了这张唱片，其中很多人（大约50%）都付了钱。（顺便提一下，我们的朋友、诺贝尔奖获得者阿尔文·罗斯说过：“哥伦布并不是第一个发现美洲大陆的人，他是最后一个发现美洲大陆的人。”因为在哥伦布之后，每个人都知道了这个“新大陆”的存在。同样，收音机头乐队并不是第一个发现“想付多少钱就付多少钱”定价策略的人，但是由于这个例子太出名，以致他们似乎成了最后发现这一策略的人。此后，当其他人想要使用这一策略的时候，他们就不再需要去“发现”这一策略了。）

收音机头乐队的例子说明，即使在经济学的市场上，人们也并不是完全自私的。但是，收音机头乐队的定价策略和其他公司的类似定价尝试仍留下了很多未能解答的问题。显然，人们付出的金钱高于他们必须付出的金额，但是，这种定价方式给收音机头乐队带来的长期影响是正面的还是负面的，我们并不清楚。与采用标准的定价策略相比，收音机头乐队到底是赚得更多了还是更少了呢？

我们决定通过实地实验的方式来研究“想付多少钱就付多少钱”的定价策略。我们认为将“想付多少钱就付多少钱”策略和慈善事业结合起来，可能是一个很有趣的研究方式。我们把这种模式称为“社会责任共享”模式，因为在这样的模式下，公司向慈善机构捐助多少钱不再完全是由公司决定的了，顾客也可以参与到这一决策中来。如果我们让顾客自行决定为一项产

品或服务付多少钱，那么利用顾客“天性中较好的一面”是否能够鼓励顾客多付钱呢？

为此，我们和迪士尼公司的研发部门合作设计了一项大型的实地实验。在这项实验中，我们在超过100 000名参与者身上测试了“想付多少钱就付多少钱”和慈善事业相结合的定价策略。我们把实验地点设在迪士尼乐园的一个类似“过山车”的游乐项目上，游客们可以坐上“过山车”尽情玩乐，之后他们可以选择购买自己坐在“过山车”上尖叫和大笑时被抓拍到的照片。

对照组的照片定价是每张12.95美元，实验组则采用“想付多少钱就付多少钱”的定价策略。我们还另外设计了一个条件：迪士尼的员工向游客宣布，他们将把销售照片所得收入的1/2捐给慈善事业。于是，我们的实验就有了4个组（固定价格无慈善捐助组，固定价格有慈善捐助组，“想付多少钱就付多少钱”无慈善捐助组，“想付多少钱就付多少钱”有慈善捐助组）。我们在一个月的时间内，尝试在不同的日子对该游乐项目采取上述4种收费方式之一。

最后，4个组的付费情况如下图所示：

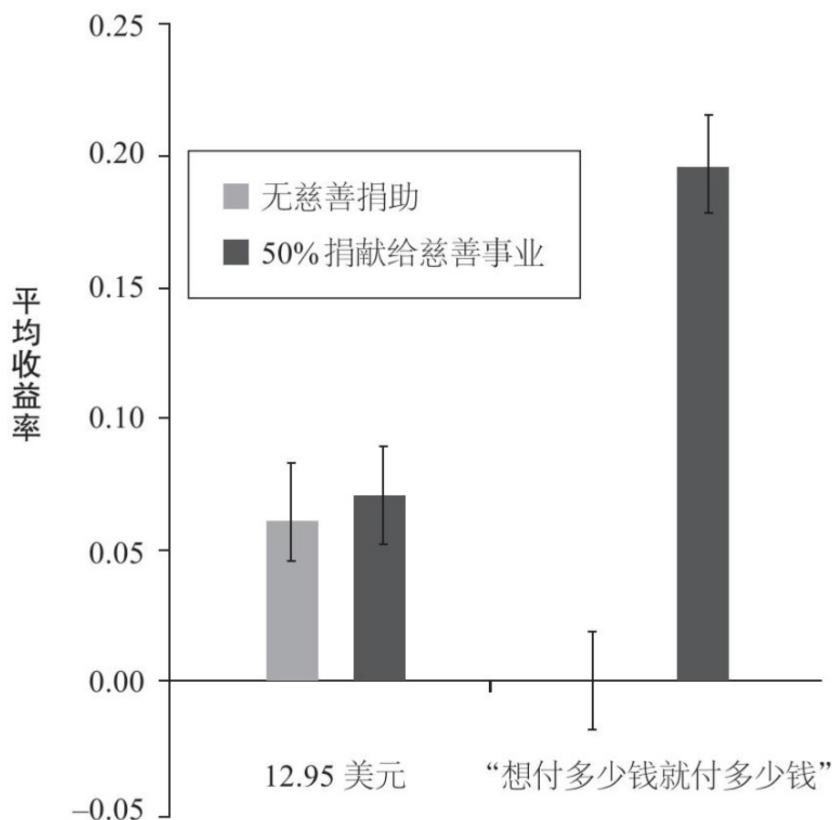


图11–2 4个组的付费情况

从上图可以看出，在固定价格的情况下（每张照片12.95美元），加入慈善捐助的成分只能对收入起到轻微的提升作用。（每位游客支付的钱只增加了几美分。）但是，让游客自由决定价格的时候，情况又如何？我们发现游客的需求量有了极大的提高，购买照片的人数提高了15倍。（“想付多少钱就付多少钱”策略下，8%的游客选择购买照片，而固定价格策略下只有0.5%的游客选择购买照片。）但是，由于平均每人大约只付了1美元，所以迪士尼公司并不能从中盈利。（记住：我们的实验目的是找到让公司和游客双赢的策略，只有这样才能带来长期稳定的改变。）

那么，这项实验的结果中最令我们感兴趣的是什么呢？当我们把“想付多少钱就付多少钱”策略和慈善事业相结合的时候，虽然只有4%的游客购买了照片，但是每人支付的钱却多出了很多（大约5美元）。事实证明，加入慈善捐助成分后公司的利润大幅提高了。实际上，仅仅在该乐园的这一

个游乐项目中采用这种策略（“想付多少钱就付多少钱”有慈善捐助），就能让该园每年增收600 000美元。此外，这一策略还增加了公司对慈善事业的捐助。我们相信这种策略也会让游客感觉更好，因为他们也参与了慈善活动。

这一实验的重要结论是：如果你希望你的客户做出一些无私的举动，那么你必须首先展现出自己的无私。当迪士尼采用这一新型的定价策略时，它向游客发出了这样的信号：我们关心慈善事业。这个实验的结果还说明了一个更大的道理：只要合理地对定价策略进行创新，公司就可以在提高利润的同时为社会做出贡献。

如何才能提高调查问卷的回复率？

我们在之前的章节中提到，每个人都会收到各种机构寄来的垃圾信件，其中涉及的优惠条件看起来要么很诱人，要么有什么不合常理的地方。（事实上，一种可能性是这些优惠并没有表面看起来的那么诱人，另一种可能性是其中确实有些不合常理的地方。）我们中有很多人从不拆阅这些信件，而是直接把这些信件通通扔进垃圾桶。即使是那些拆阅这些信件的人，也往往完全无视信件的内容，或者选择拒绝对方的请求。

在这样的情况下，我们不禁要考虑这样一个问题：一家公司如何才能通过直邮的方式（或是通过某种社会媒介）来引起你的注意？

想象一下，如果你拆开一封信件，从里面掉出一张20美元的钞票，那么不管这封信是谁寄给你的，他很可能已经成功地赢得了你的注意。出于好奇心，你会阅读信件的内容。如果是该公司请你填写一份不长的调查问卷并寄回，你会照做吗？如果信件里夹着的不是20美元的钞票，而是10美元或者1美元，你又会怎么做呢？

在之前的章节中，我们曾讲述过“微笑列车”组织和奇迹网站如何利用互惠的基本原则来成功获取收件人的回复。互惠原则指的是，如果别人做了什么对你有益的事情，你就应该做些对他有益的事情来回报对方。那么，盈利性的公司是否也可以利用这一原则呢？

假设你是一家连锁商店的市场部负责人，你问自己：利用人们的互惠心理试图说服他们回复邮件，是否合理呢？你供职的公司在发送调查问卷方面颇有经验，也很善于收集数据。但是，如果知道什么样的激励机制能够促使人们直接回复邮件，就更好了。

我们和巴塞罗那自治大学的佩德罗·雷伊–比尔一起进行了一项这方面的大型实地实验，并分析了实验数据。实验涉及7 250名“会员”（他们已经是某大型连锁商店的注册会员），我们对这些会员进行了分组，并采用了29种不同的干预方式。这家大型连锁商店发信请这些会员完成一个需要耗时15分钟的调查问卷，而它感兴趣的问题其实是，以下两种策略中哪一种更有效：是在客户回复邮件之前就付钱给他们，还是承诺寄回问卷后再付钱比较好？

换句话说，是利用互惠原则把钱和问卷一起寄给客户的回复率高（以及更省钱），还是采用传统的方法更加明智（用对待员工的方式对待顾客，只有填写并寄回问卷才付费），又或者公司不使用任何激励机制的效果更好？

在其中一些组中（约半数会员属于这些组），该公司给客户邮寄调查问卷和现金，现金数额为1～30美元（我们把这些组称为“社会型对待组”，因为互惠原则在本质上是一种社会现象）。在另一些组中，公司给3 500名会员发信请他们填写调查问卷，并承诺寄回问卷后会给他们付钱（数额和现金组一样），我们把这些组称为“附随型对待组”，因为金钱奖励是建立在填写问卷的基础上的。在对照组中，公司向250名会员寄送调查问卷请他们填写，但不设任何金钱奖励。实验对象的反应如下图所示。

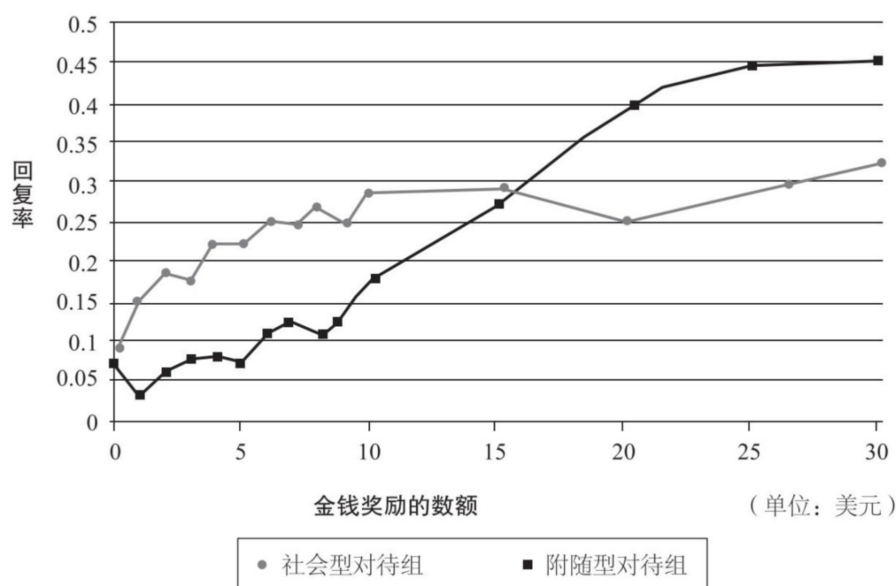


图11–3

从上图中可以看出，两条曲线大约相交于15美元处。也就是说，实验显示，当奖励金额小于15美元的时候，先给顾客现金更能让他们出于互惠原则而选择填写调查问卷，即使是在奖励金额很小的时候（如1美元）。但当奖励金额大于15美元的时候，要求会员先填问卷才能得到钱的效果更好。

更重要的是，实验结果显示，后付钱比随问卷寄送现金更加省钱。毕竟，只给填问卷的人发钱比给所有人都发钱更为经济。社会型对待组每收回一份问卷的成本是45.40美元，这是附随型对待组的两倍还多（附随型对待组每收回一份问卷的成本是20.97美元）。最终，社会型对待组的总成本（38 820美元）是附随型对待组（13 212美元）的近3倍。

那么，寄送邮件的商家可以从这项实验中学到什么呢？如果预算只允许你为每份问卷花1美元，就把这1美元现金直接放入信封里。收信人（至少心

肠较好的那部分收信人）会很高兴收到这1美元现金，并且会为了报答你而填写问卷。但是，如果你的预算较宽裕，可以为每份问卷花更多的钱，那么要求收信人寄回填好的问卷再给他们寄钱才是更好的策略。当然，这两种策略下寄回问卷的可能是不同的人群，我们猜测，对附随型对待法做出回应的人更有经济学家思维，而对社会型对待法做出回应的人则往往是出于非经济性的善意。

用框架效应提高员工的工作效率

在第4章中，我们曾谈到这样一种现象：对同一种激励机制采用不同的表述方式（损失框架或获利框架）会对教师和学生的表现产生不一样的影响。对于以盈利为目的的企业而言，“框架”仍然是一种十分重要的工具。假设你是一位市场推广经理，你负责推广的产品是晴天牌防晒霜（防晒指数为50）。现在，你要考虑的问题是如何宣传和推广这一产品。如果使用“获利框架”进行正面宣传，你可能会说：“使用晴天牌防晒霜能够降低你得皮肤癌的概率”，或者“使用晴天牌防晒霜能够帮助你保持皮肤健康”。另一种选择是使用“损失框架”传递一些负面信息，比如，“如果不用晴天牌防晒霜，你得皮肤癌的概率就会提高”，或者“如果不用晴天牌防晒霜，你就无法保持皮肤健康”。

同样，部门经理可以这样告诉员工：“如果你们今年能把产量提高10%，就会获得一笔奖金！”他也可以选择换一个说法：“如果你们今年不能把产量提高10%，谁都拿不到奖金！”那么，你认为使用哪种框架更能够激励员工努力提高产量呢？

为了搞清楚这个问题的答案，我们和多伦多大学的谭继木·侯赛因一起来到了充满活力的现代化城市中国厦门。厦门地处中国的福建省，距离中国香港不远。

厦门是很多大型制造厂商——如戴尔和柯达——的中国公司所在地。我们的实地实验为期6个月，实验地点是一家有20 000名员工的中国高科技公司，该公司主要生产和分销与电脑相关的电子产品。这家公司名为万利达公司，产品包括手机、数字化音频和视频产品、全球定位导航仪，以及小家电等。这些产品出口到世界50多个国家。

我们的实验目的非常简单：看看简单地改变表述方式能否提高公司的生产率。为此，我们设计了两个版本的信件，分别发送给公司的两组员工。

想象一下你是一名21岁的中国女工，名叫林丽。你在万利达公司上班，工作内容是检验电脑主板。星期一早上，你来到办公室，在桌前坐下，打开一盏雪亮的放大镜灯（就像牙医和手术医生用的那种灯）。你戴上一双轻质手套，拿起一块电脑主板，仔细检查，试图找出瑕疵。这就是你的工作内容，每天工作9个小时，每个星期上6天班，检查着一块块电脑主板。当然，你的工作是有工资可领的。

有一天，你收到了一封来自公司管理者的信件。这封信的内容是这样的：“亲爱的林丽，如果你所在团队一个星期的平均生产率超过每个小时

400件，你就可以每个星期获得80元人民币的奖金。”80元人民币约合12美元，对于一位中国的蓝领工人来说，这笔奖金还是不少的。在中国，当时工人的平均周薪为290～375元人民币。因此，即使对收入最高的工人而言，80元人民币也相当于他们周薪的20%甚至更多。参加这项实验的165名工人，完全不知道自己正在参加一项实验。

看完这封信，林丽感到深受鼓舞，她赶紧回到工作岗位，脸上还带着笑容。另外一位年轻员工，他的名字叫子鹏，则收到了一封不一样的信件。这封信的内容是：亲爱的子鹏，我们将一次性给你320元人民币作为奖金。但是，如果你所在团队一个星期的平均生产率低于每个小时400件，你每个星期就会被扣掉80元人民币的奖金。”看完这封信后，子鹏也说不清自己是什么心情，但是他回到自己的工作岗位，充满干劲儿地开始工作。

也许这样的框架让你想起了我们在本书第4章提到的情况，比如，我们告诉教师和学生们，如果表现不佳，就必须交还已经发给他们的钱，这样的激励机制可以提高师生们的表现。你可能已经注意到，这样的框架结合了“胡萝卜”（你将收到奖金）和“大棒”（如果你不提高产量，我们就没收奖金）。显然，这样的框架给人们提供的信息是混合的，而且我们是有意这样设计的。我们想要看看，被社会科学家们称为“损失厌恶”的现象，在一个现实的工厂里到底能起到怎样的激励作用。

“损失厌恶”的原理很简单，如果我们觉得自己拥有某一样东西——比如，使用社交媒体的特权（如果你是一名不满13岁的少年），20世纪60年代的绝版唱片，我们的汽车、房子、工作以及奖金——一想到有可能失去这些东西，就会使我们相当不高兴。

所以，回到万利达公司的实验：哪个团队的员工生产效率更高呢？是收到“胡萝卜”式信件的林丽，还是收到“大棒”式信件的子鹏？在给出答案之前，请先问自己这样一个问题：哪种表达方式更能有效地激励你，是损失框架还是获利框架？此外，如果你在一个团队中和其他人合作，你知道团队中每一个人的表现都会影响整个团队的奖金，那么你会在获利机制下更努力，还是在损失机制下更努力？

我们的实验结果如下：总体来说，两种激励机制都能够提高生产率。对于团队中的员工来说，激励机制能够让生产效率提高4%～9%，而对个体员工来说，激励机制能够使生产效率提高5%～12%。考虑到我们所设置的金钱奖励的大小，这种激励机制的效果是十分可观的。更有趣的是，虽然个体员工对损失框架的反应并不明显，但是，团队中的员工却对损失框架的反应很明显（损失框架下的生产效率比获利框架下的生产效率高出16%～25%）。而且，你要知道，效率提高以后工作失误和次品率并没有

上升。

总体来说，我们的实验证明，万利达公司可以有效地利用框架来提高团队整体的工作效率。

那么，这种激励机制带来的效率提高是长期性的吗？随着时间的流逝，效率会不会慢慢下降，工人们会不会不再对损失框架有所反应？我们的实验证明，其效果是长期性的。这项实验共进行了6个月，每个星期为一个周期，结果显示，损失框架确实能够长期提高生产率。

显然，对损失的恐惧比对获利的向往更能够激励员工。也就是说，如果把“胡萝卜”包装成“大棒”，效果可能会更好。但是，谁愿意为使用“胡萝卜”加“大棒”的雇主工作呢？关于这个问题，我们认为，损失是生活的一个正常的组成部分，总有一些人需要承担损失。我们相信，损失是一种强有力的激励工具。很多公司用裁员和解雇来威胁员工提高生产率，但是除了这种极大的威胁以外，公司很少用损失框架来“包装”他们给员工提供的激励机制。

当然，如果你是一名公司管理人员，你并不一定要使用实验中的这种略显极端的激励机制。请记住，实验的重点在于框架的运用。只要你能让员工从增产提效中得到好处，并且在表述的时候强调不提高效率会给他们带来损失，你就可以达到实验所描述的激励效果了。你并不需要用具有操控性的激励机制来恐吓自己的员工。

公司开展实地实验的三重障碍

那么，为什么真实世界中的公司很少进行实地实验呢？我们认为，这是因为一系列的障碍使得公司进行实地实验困难重重。斯科特·库克向我们指出，其中一项主要的障碍是：公司的领导层喜欢下属做汇报、自己做决策的领导方式，而不喜欢被下属戳穿自己身上的“皇帝的新衣”，也不希望别人来告诉他们“嘿，你可以用另一种方式来管理公司”。

第二个障碍完全是由官僚主义造成的。比如，2009年夏天，我们招聘了一些学生来帮助我们完成一项实地实验，实验目的是解决一家大公司的激励机制问题。这家公司派人到圣迭戈和我们见面，并向我们解释了他们面临的问题。最后，公司同意在几个月后开始进行实地实验。现在，4年过去了，这项实地实验仍未展开，似乎实验的申请被卡在了该公司的某个部门，正在等待管理层的审批。

第三个障碍是，有时候，公司的管理人员不愿意开展实地实验是因为他们害怕未知和改变，不愿意面对实地实验可能带来的不确定性。采用传统做法、回避创新是他们最熟悉和最放心的方式，只要既有的方式还可以起到一定的作用，那么何不继续采用这种较为“安全”的方法呢（“只要它还没彻底坏掉，就没必要修理它”）。此外，很多管理人员还抱有这样的心态，即认为自己是被公司雇来解决问题、做出复杂决策以提高公司业绩的。换句话说，他们觉得当被问及公司所面临的困难该如何解决的时候，他们有责任立刻给出答案。因此，提出用实地实验来解决问题就等于承认自己并不知道问题的答案，这会让他们看起来不够专业、不够优秀、不能够很好地履行工作责任。

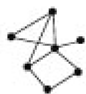
我们认为，公司的管理人员应该尝试用两种方式来克服上述3个障碍：一种方式是自上而下的，另一种方式是自下而上的。自上而下的方式指的是，公司的管理团队首先要克服只考虑眼前短期收益的短视性思维方式，并且鼓励（甚至给予奖励）开展能够提高公司业绩的实地实验。上文提到的Intuit公司的库克和Humana公司的麦里利斯特就做到了这一点。这种方法要求公司聘用并培训员工去设计实地实验、付诸实施、分析实验数据，然后得出结论。自下而上的方式指的是，职位较低的管理人员可以进行小规模的实地实验，然后将实验结果汇报给高层管理人员，他们还应该向高层管理人员汇报进行这些实验所需的成本和可能带来的收益。

舍弃传统做法、改变陈旧的思维方式绝非易事。要在公司中建立起实地实验的文化，需要无畏的勇气、大量的培训，以及实践经验。如果一家公司能够成功地做到这一点，它就可以重塑整个行业。

在我们的研究过程中，我们看过太多这样的例子：公司的高层管理人员觉得自己拍脑袋想出来的点子太棒了，便直接把这些未经检验的点子推向市场，导致巨大的商业失误。奈飞公司的失败就是一个典型的例子（在奈飞公司之前肯定也有类似的例子，在奈飞公司之后这样的例子还会一再出现）。我们曾见过公司领导者为提高员工的生产效率而采用“胡萝卜”加“大棒”的方法，结果却不见成效。我们曾见过公司试图找出自己产品的最优定价，却毫不考虑客户认为这些产品价值几何。这些昂贵的错误一次次地发生，但很显然，这些错误完全是可以避免的。

不管公司的规模如何，事实证明，愿意进行实地实验的公司确实挣钱更多，也吸引了更多的客户。Intuit公司通过实地实验测试一些小创意，然后将好点子推广开来，从而成功地拓展了市场。Humana公司发现，通过积极地帮助老年人做到按时服药和学会自我护理，可以减少老年人的入院率，并且帮助公司节约数百万美元的医疗保健费用。像万利达公司这样的大型技术企业可以通过使用损失框架来大幅提高员工的生产率。加利福尼亚州北部的一个小酒庄庄主通过实验的方法发现把自己酒庄的酒提价一倍，顾客反而更乐意购买。迪士尼公司通过实验发现，如果让顾客自主决定购买照片的价格，并把这一定价策略和慈善事业相结合，就可以提高利润和对社会做出贡献。

对于公司的管理人员来说，这是一个十分简单直接的问题：你想要赚更多的钱吗？如果想，就做实地实验吧。你想加入杰出企业的行列吗？如果想，就做实地实验吧。



The Why Axis

结语

生活是最大的实验室

近400年前，伽利略进行了人类历史上第一个有文字记载的科学实验：他把一些沉重的球放到轧板上，让这些球快速落下，以此检验自己关于加速度的理论。此后，实验成为科学研究的基石。著名理论物理学家理查德·费曼说过，科学原理以及所有知识的检验方法都是实验，“实验是检验科学真理的唯一途径”。如今，越来越多的经济学家也意识到了实验的价值，他们开始借鉴自然科学领域的实验方法来研究人类的行为。

到目前为止，实验方法的应用主要局限于实验室。2002年，诺贝尔奖评奖委员会把诺贝尔经济学奖颁给了丹尼尔·卡尼曼和弗农·史密斯，这标志着实验改变了经济学家们看待世界的方式。但是，这种把测试人类行为规律的实验完全局限于实验室的方式正在发生改变。

现在，有一群创新的经济学家正在用实地实验的方法探索世界，我们便是这些经济学家中的一分子。我们已经发出了挑战书，正在等待其他经济学家以及其他领域的研究人员们做出回应，但与此同时，你并不需要坐在那里等待。你可以在日常生活中应用我们在本书中介绍的各种工具，去检验哪些方法能够解决你的问题，哪些方法则不起作用。不管是教你的孩子上厕所，还是经营一家跨国公司，实地实验的方法都有效。

那么，应该如何开始呢？

首先，思考一下你想要改变的东西是什么。你的目标可能是提高公司的利润，可能是让你的孩子学习更努力，可能是通过马拉松帮助“10美分慈善活动”筹集更多的善款，或者是节省你家的水电费。不管你的目标是什么，你都需要明确地想清楚自己到底想要取得怎样的效果，以及如何衡量目标达成与否。这对个人如此，对公司也是如此：“集中”和“衡量”是决策前必须做到的两点。比如，我们可以衡量学生的学科成绩或考试分数，我们可以衡量每月耗电的瓦特数，我们还可以衡量员工的生产率，等等。

在设定了目标，并且确定了如何衡量目标达成与否以后，下一步就是想出一些可能帮助你达成目标的途径。一般来说，我们首先假设某种激励机制

可以帮助你达成你设定的目标。简单的金钱奖励就是很有效的武器，但是，有时候非物质激励反而会产生更好的效果。假设你上三年级的儿子最近沉迷于电子游戏，那么你可以利用孩子的这一特点来达成你的目标，比如，告诉孩子“如果你能提高家庭作业的分数，我就允许你多玩一会儿游戏”，这样的激励机制在这个年纪的孩子眼里可能是无价之宝。（当然，这样的激励机制并不是对每个孩子都有效。我们的实验显示，随着孩子年龄的增长，非物质激励机制的效果会变得越来越弱。但是，你不妨根据自己孩子的特点来设计各种实验，看看怎样的激励机制最有助于解决你家的特殊问题。）

有时候，舍弃糟糕的激励机制也可以起到非常显著的正面作用。比如，如果你住在一栋公寓楼里，全楼只有一个电表，电费由所有住户均摊，那么从节约用电的角度来说，这就是一个糟糕的激励机制。正如我们在本书第1章提到的，均摊支出会导致人们过度消费，会让人们用掉比自己所需更多的资源。只要用一种好的激励机制（比如每户分别安装电表）来取代均摊的收费法，就可以减少很多不必要的支出，也可以减少矛盾和能源浪费。

一旦你想出了一种激励机制，下一步需要做的就是加入一点儿抛硬币的元素，即随机化。你希望比较“实验组”和“对照组”之间的区别。比如，你想出了和汽车销售店讨价还价的两种不同的策略，想要比较两者的优劣，那么去一家汽车销售店讲价的时候你应该先抛一下硬币，来决定在这家汽车销售店使用两种策略中的哪一种——抛出正面则你先向对方报价，抛出反面则等对方先向你报价。哪种策略对你更有利呢？如果你想获得更多信息，那么你可以去第三家汽车销售店，先向对方报价。或者可以试试我们之前提到的策略，告诉老板：“我今天要去5家汽车销售店比价。”你也可以试试看，如果告诉对方你只打算去一家汽车销售店，会发生什么情况。

现在让我们来换一种情景，假设你想要购入一些古董，于是你走访了一些古董店，这些店都可以讨价还价。在其中一家店里，你可以试着让店主知道你没有时间讨价还价，你希望对方直接向你提供18世纪90年代华丽梳妆台的最低报价。而在另一家店里，你自然地进行讨价还价。哪种策略能让你获得更低的售价呢？

假设你是一家慈善机构的志愿者，你想要帮助这家慈善机构提高捐款数额。这家机构劝捐的方式是寄送邮件，那么你可以进行这样的实验：随机选取1/2的潜在捐助人，给他们寄去有资金匹配内容的劝捐信，向另外1/2的潜在捐助人寄送没有资金匹配内容的劝捐信。在上述这些例子中，随机化是我们强调的重点。我们此举的目的是，排除可能影响实验结果的其他竞争性因素。

经济学实验的一个好处是，它们往往通俗易懂，你并不需要先获得一个经济学博士学位才能开始设计实验，设身处地地猜测实验对象的想法和他们可能做出的反应并不难。假设你去其他城市出差，入住酒店后，你每天都会离开酒店的房间等待清洁工来打扫房间。第一天，你可以不给清洁工留小费，在她打扫完毕以后你可以对房间稍做检查，看看整洁程度如何。第二天，你给清洁工留几美元的小费，然后比较一下，看看今天的房间是否比昨天打扫得更干净。第三天，你可以留下更多的小费，然后观察清洁工打扫的结果。你可能会发现，第三天不仅房间被打扫得特别干净，而且你的枕头下面还塞了几块巧克力。这个实验可以对你下次出差入住酒店时应该给多少小费提供一些指导。

在举办晚宴的时候，你可以尝试这样一个实验。不要把各种葡萄酒放在那里，而是把不同价格的酒放在几个醒酒器里，然后在品酒结束后询问宾客们他们觉得哪种酒最好。这个实验可以很好地指导你下次办晚宴时应该买什么葡萄酒，你很可能发现，你和宾客最喜欢的并不是最贵的那种葡萄酒。

这些例子都说明，经济学是一个很有用的工具，它可以帮你解决日常生活中的各种重要问题，而且这种工具使用起来简单有效。当研究者们使用本书中介绍的方法做研究时，当他们到街上，走进现实世界时，他们会发现很多有趣的现象，这些现象能够启发他们想出各种有价值的理论和假设。

经济学家们并不仅仅是在进行枯燥的科学研究，他们的工作和研究其实是充满激情的，其中倾注了他们个人的兴趣和心血，涉及人类各种复杂的感情，其研究结果更有可能改变我们的世界，让越来越多的人的生活变得更美好。但是，改变世界的机会并不局限于经济学领域。我们相信，社会学、人类学、商学、教育学等很多其他领域的研究者也可以从实地实验的方法中获益。我们相信这种方法的推广可以改变全世界数百万人的命运和生活。

在本书中，我们一次又一次地提到这样一个关键点：人类之所以在和很多重要而顽固的社会问题（如教育、歧视、贫困、健康、两性平等、环境保护等）做斗争的时候没有取得令人满意的进展，是因为我们未能齐心协力地抛弃一些想当然的假设。受到这些假设的束缚，我们不能发现哪些措施是有效的，以及为什么这些措施能起作用。在试图理解和解决这些迫在眉睫的问题的过程中，我们未能很好地利用科学研究的宝贵方法。如果我们不能深刻地认识到生活是最大的实验室，不能深刻地认识到实验是检验真理的唯一标准，我们就无法在这些重要的领域取得进展。

借用约翰·列侬的歌词：想象一下，如果全世界的所有研究者都能使用本书中介绍的实验方法来研究我们面临的重大问题，这个世界将会变成什么

样。想象一下，如果世界各地都在如火如荼地展开各种实地实验，尝试理解和解决我们面临的重大问题，这个世界将会变成什么样。想象一下：如果我们可以从这些实验中获得海量数据，如果我们可以不断地测试、测试、再测试，不断探索到底哪些方法可以解决我们面临的重大问题，以及为什么这些方法会起作用，这个世界将会变成什么样。想象一下，如果世界各国的政府可以根据这些实验的结果来改善国家的政策和方针，这个世界将会变成什么样。

我想我们说得已经足够多了。我们相信你已经理解了本书的核心思想——实验。走出去，到现实世界中去——你不需要白大褂或试管——你会发现这个世界真正的秘密和运行规律。请告诉我们你发现了什么，或者你如何改变了你的思维方式，我们期待你的好消息。